

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

الثقافة التظيمية وأثرها على الإلتزام التظيمي

دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

- د. فوزية مقراش

إعداد الطالبتين:

- بوسطلة سعاد

- طيغة حسناء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ.....
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ.....

السنة الجامعية 2020/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

الثقافة التظيمية وأثرها على الإلتزام التظيمي

دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

- د. فوزية مقراش

إعداد الطالبتين:

- بوسطلة سعاد

- طيغة حسناء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ.....
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ.....



تشكر وعرّفان

نتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في

إنهاء هذه المذكرة، لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، نتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذة المشرفة الدكتورة مقرأش فوزية

على توجيهاتها وجهدها في إنجاز هذه المذكرة، فجزاها

الله خيرا ورعاها.

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة

المنافسة على تفضلهم بتحكيم وقبولهم مناقشة هذه المذكرة

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

وإلى زوجي العزيز الذي ساندني ورافقتني لإنجاز هذا العمل.

إلى العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات.

إلى كل الأصدقاء والأهل وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

بوسطة سعاد

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى

أبي الغالي أطل الله في عمره وحفظه.

إلى من فارقت الدنيا بيني وبينها، أُمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى كل أفراد عائلتي الأعزاء.

إلى عائلتي الصغيرة، زوجي مراد، اطفالي ريف وآمن.

إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

طيغة حسناء

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرهان.....
II	الإهداء.....
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	الملخص باللغة العربية
XI	الملخص باللغة الانجليزية
1	مقدمة
13	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
14	تمهيد
15	1.1. مدخل لدراسة الثقافة التنظيمية
15	1.1.1. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.....
17	2.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
19	3.1.1. أهمية الثقافة التنظيمية
20	4.1.1. أهداف الثقافة التنظيمية
21	5.1.1. نظريات الثقافة التنظيمية
21	2.1. أساسيات حول الثقافة التنظيمية
21	1.2.1. أنواع الثقافة التنظيمية
23	2.2.1. مكونات الثقافة التنظيمية
25	3.2.1. محددات الثقافة التنظيمية
27	4.2.1. أبعاد الثقافة التنظيمية
28	3.1. آلية اكتساب الثقافة التنظيمية
28	1.3.1. طرق وأشكال اكتساب الثقافة التنظيمية.....
29	2.3.1. معايير الثقافة التنظيمية
29	3.3.1. تغيير الثقافة التنظيمية
30	4.3.1. آثار الثقافة التنظيمية
32	الخلاصة.....

33 الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية
34 تمهيد
35 1.2. أساسيات الالتزام التنظيمي
35 1.1.2. مفهوم الالتزام التنظيمي
36 2.1.2. أهمية الالتزام التنظيمي
36 3.1.2. أنواع الالتزام التنظيمي
37 4.1.2. مراحل الالتزام التنظيمي
38 5.1.2. أبعاد الالتزام التنظيمي
39 2.2. تحقيق الالتزام التنظيمي وطرق قياسه
39 1.2.2. تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
40 2.2.2. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
42 3.2.2. طرق قياس الالتزام التنظيمي
43 4.2.2. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
44 3.3.2. أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
44 1.3.2. أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
45 2.3.2. أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي
45 3.3.2. أثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي
46 4.3.2. أثر المعتقدات التنظيمية على الالتزام التنظيمي
46 5.3.2. أثر التوقعات التنظيمية على الالتزام التنظيمي
47 الخلاصة
 الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي
48 - قطب تاسوست
49 تمهيد
50 1.3. منهجية الدراسة
50 1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة
51 2.1.3. أداة الدراسة
53 3.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية
55 2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة
55 1.2.3. صدق أداة الدراسة
57 2.2.3. ثبات أداة الدراسة
58 3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

593.3 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
591.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.....
612.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة....
623.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
634.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
631.4.3 التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية.....
652.4.3 التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي.....
665.3 اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتفسير النتائج.....
661.5.3 ملائمة نموذج الدراسة.....
662.5.3 اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.....
683.5.3 تفسير النتائج.....
71الخلاصة.....
72الخاتمة.....
75قائمة المراجع.....
82الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19 خصائص الثقافة التنظيمية	1.1
	توزيع الأساتذة الدائمين في القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن	1.3
51 يحي لسنة 2016	
52 مقياس ليكارت الخماسي	2.3
53 فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	3.3
56 اختبار الصدق البنائي للاستبانة	4.3
58 معامل الثبات Cronbach's Alpha	5.3
59 معاملي الالتواء والتقلطح	6.3
60 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	7.3
60 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	8.3
61 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9.3
62 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10.3
62 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	11.3
63 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	12.3
66	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis Of Variances للالتزام التنظيمي	13.3
	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على	14.3
67 الالتزام التنظيمي	
67 Analysis Multiple Regression المتعدد الانحدار	15.3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9 نموذج الدراسة	1
16 مراحل تطور الثقافة التنظيمية	1.1
20 أهمية الثقافة التنظيمية	2.1
22 الثقافة التنظيمية وفق خصائص الفرد	3.1
25 مكونات الثقافة التنظيمية	4.1
26 محددات الثقافة التنظيمية	5.1

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
83 عدد أساتذة الجامعة	1
84 قائمة محكمي استبيان الدراسة	2
85 استبيان قبل التحكيم	3
90 الاستبيان بعد التحكيم	4
96 صدق أداة الدراسة	5
104 ثبات أداة الدراسة	6
106 تحليل وصفي للبيانات	7
107 خصائص عينة الدراسة	8
109 اختبار صحة الفرضيات	9

المخلص

الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب

- تاسوست -

بوسطة سعاد

طيغة حسناء

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2021

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة جيجل، حيث تضمنت الدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي ، العدالة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة ملائمة شملت 79 أستاذا دائما من بين أساتذة القطب الجامعي تاسوست، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى أنه يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية ومستوى منخفض للالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة جيجل - قطب تاسوست -، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالجامعة، ويرجع هذا الأثر الى تأثير بعد التوقعات التنظيمية بينما كل من أبعاد العدالة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية لا تؤثر على الالتزام التنظيمي.

على ضوء النتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للجامعة والتي يمكن من خلالها تنمية الثقافة التنظيمية بالجامعة وتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Organizational Culture and Its Impact on Organizational Commitment a Case Study of Jijel University

Boussetla souad

Tigha Hasna

Mohamed Ben yahia University – Jijel, 2021

Abstract:

This study aimed to test the impact of organizational culture on organizational commitment in Jijel University, as the study included the effect of the dimensions of organizational culture, which are organizational justice, organizational structure, organizational values, organizational beliefs, and organizational expectations.

The questionnaire also was used as a tool to collect data about the study variable as it was distributed to a suitable sample, that included 79 professors, among the Mohamed Seddik Ben Yahya University- Tassoust, while the statistical package for the social sciences " SPSS " analyze the data and test the hypotheses.

The study found that there is a high level of organizational culture and a low level of organizational commitment among the professors Jijel University - Tassoust -

The study also found that there is a statistical significance of organizational culture on the organizational commitment at the University. This effect is due to the Impact of organizational commitment.

Furthermore, the study revealed that the organizational justice, organizational structure, organizational values and organizational beliefs do not have any impact on organizational commitment.

In the light of the findings, a set of proposals has been suggested to the University in order to pay more attention to organizational culture in the University and enhance the organizational commitment.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Justice, Organizational Structure, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Expectations, Organizational Commitment.

حققت حقا

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في الوقت الحالي، حيث تمثل أحد أبرز مجالات اهتمام الدارسين والباحثين في حقل العلوم الإدارية، وذلك للدور البارز الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات أو فشلها على اعتبارها مصدرا بناءا للبيئة الداخلية التي تعيش فيها المنظمات، والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع مواردها البشرية أو مع غيرها من المنظمات، من خلال إعطاء المنظمة شخصية تميزها عن باقي المنظمات الموجودة في البيئة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية في بناء الهياكل التنظيمية وتشكيل اتجاهات الموارد البشرية ومواقفهم مما يجعلهم إطار مرجعيا مرشدا لسلوكهم وتوجيه قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

لا يقل موضوع الالتزام التنظيمي أهمية عن الثقافة التنظيمية، فقد أصبح محل اهتمام الكبير من الباحثين في العصر الحديث، وذلك نظرا لاهتمامه بالفرد العامل بالمنظمة، حيث لا يمكن إهمال العنصر البشري باعتباره المحدد الرئيسي لتحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق انجازه للأعمال وباعتباره رأس مال فكري يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية، وهذا لا يكون إلا خلال شعوره بالالتزام اتجاه المنظمة، وهو ما يجعل أهدافه الخاصة تتدمج مع أهداف المنظمة بما يسمح بتحقيق المساعي المسطرة مع الحفاظ على المورد البشري لوقت طويل.

وتسعى الثقافة التنظيمية إلى تفعيل آليات اشتغال المورد البشري، من خلال تحديد السلوكيات المقبولة والمرفوضة، وخلق نوع من التكامل والتناسق بين الأفراد والتأثير على شعورهم بالالتزام التنظيمي. وانطلاقا من الأهمية البارزة لكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين وذلك من خلال دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى، قطب تاسوست.

1. مشكلة الدراسة

إن للثقافة التنظيمية أهمية تتزايد لدى المنظمات المعاصرة إذ تعتبر عاملا مهما في تحقيق أهدافها بشتى أنواعها ومجالاتها وقطاعاتها، كما تساهم في بناء استراتيجيات المنظمة وتظهر كأحد عوامل اثبات الهوية والتميز والاختلاف عن باقي المنظمات، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من القطاعات المهمة والإستراتيجية والتي يسلط في بيئة تنافسية تعتمد أساسا على التزام الموارد البشرية في أداء مهامهم من أجل تحقيق هدفها الرئيسي، والمتمثل في رفع جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتلبية احتياجات المجتمع ككل وعلى اعتبار أن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها إذ يعتبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشتمل الرغبة القوية في البقاء عضو فيها، فالمنظمات تحاول رفع مستوى الالتزام التنظيمي لمواردها البشرية من خلال الاستفادة من الآثار الإيجابية لبعض المتغيرات، وتعتبر الثقافة التنظيمية متغير غير مادي تحرص المنظمات على دراسة تأثيره على الالتزام التنظيمي. من هذا المنطق تمت صياغة الإشكالية التالية:

ما طبيعة أثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟
- ✓ ما هو واقع الثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؟
- ✓ ما هو واقع الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؟
- ✓ هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؟

2. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس، فالثقافة التنظيمية تعتبر من المواضيع الحديثة، وتحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين والتي يتم تبنيها من طرف المنظمات المعاصرة، فالثقافة التنظيمية تحظى بأهمية متزايدة نظرا لمساهمتها في خلق ميزة تنافسية وتعظيم كفاءة وفعالية المنظمات، وبالتركيز على المورد البشري باعتباره رأس مال فكري، ومن جهة أخرى فإن الالتزام التنظيمي من أحدث المفاهيم وهو هام جدا، حيث أن رفع مستواه في المنظمات يؤدي تحسين أداء المورد البشري وأداء المنظمة ككل، والوصول بها إلى مرتبة المنظمات عالية الأداء وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

من جهة أخرى تتزايد أهمية الدراسة لأن الجانب التطبيقي ركز على أهم أنواع المنظمات وهي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والواقع يثبت أن تطور أي دولة مرهون بتطور نظامها التعليمي وجودة مخرجاته، وهذا ما زاد أهمية دراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- ✓ تحديد مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
- ✓ تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
- ✓ تحديد أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
- ✓ الخروج بالافتراضات اللازمة التي من شأنها تحسين أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

4. أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع الأخرى، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب على النحو التالي:

- ✓ الاهتمام عدة أسباب ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- ✓ ارتباط وتماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية، وأهمية دراسة السلوك البشري في هذا التخصص؛

- ✓ تم اختيار الموضوع من أجل زيادة المعارف، وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينها لأنها من المواضيع المهمة جدا والحديثة؛
- ✓ محاولة تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ✓ محدودية الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وذلك في حدود اطلاعنا، وهو ما يضيف على هذا الموضوع صبغة التميز من حيث إمكانية تقديم الإضافة من طرف هذه الدراسة.

5. منهج الدراسة

توجد عدة مناهج منها المنهج الوصفي، المنهج التاريخي والمنهج التجريبي، وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر تحليل علاقة الأثر بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين: مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب المقالات العلمية، المجلات، الملتقيات، حيث تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان كأداة لجميع البيانات، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات سابقة استخدمت نفس متغيرات الدراسة.

6. حدود الدراسة

إن لهذه الدراسة حدود يتم توضيحها على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على اختيار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، وسيتم دراسة واختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (العدالة التنظيمية، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، على المتغير التابع والذي يتمثل في الالتزام التنظيمي، وقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي: التزام عاطفي، التزام استمراري، والتزام معياري؛
- ✓ **الحدود المكانية:** إن مفهومي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يندرجان ضمن ممارسات مختلف المنظمات ومنها الجامعية، ولذا فقد تم حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، فقد اقتصرنا هذه الدراسة على اختيار عينة ملائمة والممثلة في 79 أستاذ دائما موزعين على مختلف كليات جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، بحيث تم توزيع استبانة عليهم لمعرفة رأيهم نحو متغيرات الدراسة؛

- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

7. الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة الحالية، ويمكن تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وسنوضح بعض هذه الدراسات.

✓ الدراسات باللغة العربية

من بين الدراسات العربية التي درست الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ما يلي:

➤ دراسة خليل نبيل ومربط شوقي سنة 2016 بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين"⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين بالوادي، حيث تمت الدراسة بمؤسسة الوادي وتم الاعتماد على الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 372 عاملا في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع أغلبهم بسنوات خبرة كبيرة ونجد هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة إلتزام العمال بالقيم الأخلاقية والدينية السائدة ومنح حوافز مادية تشجيعية بالنسبة للعمال غير الملتزمين بالإضافة إلى توظيف عاملين ذات مؤهل علمي وخبرة تتناسب مع مستوى الوظيفة.

➤ دراسة هدى درنوني سنة 2015 بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة)"⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور القافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث تمت الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة لتحقيق الهدف من الدراسة تم الإعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من 198 عامل بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها سيادة درجة متوسطة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ للالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، حيث أوجدت ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أي قدر معامل الإرتباط ب 0.48 عند مستوى دلالة 0.05، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة كونها عاملا مهما في رفع أداء المنظمة عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة.

➤ دراسة عاشوري ابتسام سنة 2014 بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة)"⁽³⁾.

(1) خليل نبيل ومربط شوقي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 23 مارس، بسكرة، 2016.

(2) هدى درنوني "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، بسكرة 2015.

(3) ابتسام عاشوري "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث تمت الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وتم الإعتماد على الإستبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من 70 عامل يشغلون الرتبة إطار، تحكم، تنفيذ في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى حملة من الاستنتاجات منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تعزيز الإلتزام بالمؤسسة.

➤ دراسة محمد فايز حسان، نعم دايج، عيد علي سنة 2013، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي"⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الدور الذي تضلع به الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي حيث تمت الدراسة في جامعة كربلاء وتم الإعتماد على الإستبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من 5 كليات في جامعة كربلاء والتي شملت كادر الموظفين المتواجدين فني تلك الكليات وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وظهر أن هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها يستلزم من الكليات المبحوثة أن تتبنى الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر لتعزيز الإلتزام التنظيمي فيها.

➤ دراسة محمد بن غالب العوفي سنة 2005 بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، حيث تمت الدراسة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتم الإعتماد على الاستبيان وتم توزيعه على عينة مسحية تتكون من 340 عاملا وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والإلتزام التنظيمي كما نجد وجود علاقة إيجابية بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإلتزام التنظيمي ومختلف البيانات والعوامل الشخصية، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تحديد المسؤوليات والمهام للعاملين وفقا لما يتناسب مع خصائصهم الأخلاقية والثقافية وما يمتلكون من مهارات في مجال

(1) محمد فايز حسان، ضياء كريم عبد علي، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، العراق، 2013

(2) محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

العمل فيؤدي الى التزامهم بشكل أفضل لإنجاز واجباتهم على الشكل الأمثل والدفع باتجاه إلتزام العاملين من جانب حبهم لعملهم يعد أقوى أنواع الحوافز للإلتزام بالعمل.

✓ الدراسات باللغة الأجنبية

✓ من بين الدراسات الأجنبية التي درست الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ما يلي:

➤ دراسة **Khouni Hakim, Ammarouche Ridha** سنة 2018 بعنوان:

L'impact de la culture organisationnelle sur performance de l'organisation cas pratique: la direction generale des douanes Algeriennes. (1)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي حيث تمت الدراسة بمؤسسة المديرية العامة الجمارك الجزائرية وتم الاعتماد على الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 63 عاملا في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها تأثير إيجابي على الأداء، إنه مفيد ويضمن الأداء السليم للإدارة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها يجب أن نؤسس ثقافة وممارسة الثقافة في إدارات الدولة من أجل النجاح في تحسين الخدمة العامة ولالإدارة رافعة ومحرك للتنمية من خلال أداء مؤسسات الدولة في عصر متطلبات الحكم الرشيد هي في الأساس على جودة موظفيها ودرجة التزامهم بالخدمة الفعالة وبأمانة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، من الضروري تعزيز الثقافة التنظيمية، اختيار الجودة من خلال الاهتمام بالتوظيفات .

➤ دراسة **Samuel Mathieu** سنة 2016 بعنوان:

L'impact de la culture organisationnelle sur l'utilisation des données probantes chez les intervenants et les gestionnaires en intervention sociale (2)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على استخدام أدلة من أصحاب المصلحة والمديرين في التدخل الاجتماعي، حيث تمت الدراسة بمركز للشباب بمقاطعة كيبك بكندا، تستند هذه الدراسة على تحليل البيانات الثانوية. البيانات الأولية تأتي من دراسة حول تقييم الثقافة التنظيمية ونقل المعرفة واستخدامها في مركز الشباب، الاقتباس البحث في هذه الدراسة هو بحث كمي واستكشافي. النوع أخذ العينات المستخدمة هو عينة من المتطوعين يبلغ مجموعها 188 موظفًا في المركز شباب. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات: أن ثقافة التسلسل الهرمي ترتبط سلبًا بـ UDP بينما ثقافات التنمية والمجموعة إيجابيا، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن المنظمات المعنية بالترويج لـ UDP يجب أن تنظر لمجال الخدمات الاجتماعية في تغيير الثقافة التنظيمية أو تعديلها التي تقوم على استغلال الخصائص المتعلقة بثقافة المجموعة والتنمية.

➤ دراسة **Isabelle Lechasseur** سنة 2016 بعنوان:

(1) Khouni Hakim, Ammarouche Ridha, "L'impact de la culture organisationnelle sur performance de l'organisation cas pratique : la direction generale des douanes algeriennes " , Universite De Mouloud Maamri, Tizi Ouazou, 2018.

(2) Samuel Mathieu, "L'impact de la culture organisationnelle sur l'utilisation des données probantes chez les intervenants et les gestionnaires en intervention sociale " , maitrise en service social", Quebec, Canada 2016 .

Les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des gestionnaires dans l'application des politiques de conciliation travail famille au sein de l'industrie bancaire.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى الروابط بين الثقافة التنظيمية والتصورات المدراء في تطبيق السياسات التوازن بين العمل والأسرة في الصناعة المصرفية، حيث تمت الدراسة بمؤسسة المصارف كيبك كندا وتم الإعتماد على الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 30 عاملا في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها في الواقع، سيكون لاستخدام التوفيق بين العمل والأسرة تأثير على التقدم الوظيفي نظرا لأهمية توافر الفرد للشركة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها يتيح التوازن بين العمل والأسرة أن تكون "الموارد" أكثر متوازن، وبالتالي أكثر إنتاجية وإنتاجية. وبالتالي، فإن التوفيق بين العمل والأسرة سيصبح أكثر من الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها من القيمة التي عليها .

➤ دراسة Jean-Philippe Chevalier Bonin سنة 2013 بعنوان

L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel: étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الإرهاق؛ دراسة مقارنة بين العمال ذوي الياقات البيضاء وضباط الشرطة من قسم شرطة المدن. حيث تمت الدراسة بمؤسسة قسم شرطة مدينة مونتريال وتم الإعتماد على الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 384 شرطيا في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها تؤكد هذه الأطروحة جزئياً النتائج التي تمت ملاحظتها بشكل متكرر في الدراسات في الموضوع. الاشراف المسيء والمتطلبات النفسية وبعض الأنواع الثقافة تزيد من مستوى الإرهاق. متغيرات أخرى مثل خط عرض القرار وأنواع معينة أخرى من الثقافة التنظيمية تقليل مستوى الإرهاق، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها يجب أيضاً إضافة أنه يمكن التعرف على العديد من الثقافات في نفس مكان العمل. يمكن أن تختلف شدة الثقافة التنظيمية اعتماداً على الوظيفة ومن الممكن رؤية ثقافتين أو أكثر تتعايشان في ثقافة واحدة نفس البيئة. يمكن مشاركة هذه الثقافات بشكل أكثر تحديداً من قبل البعض الموظفين. لذلك يمكن أن تكون الثقافة أكثر قوة اعتماداً على استخدام اشخاص. سيكون من المثير للاهتمام، لتعميق الموضوع، القيام بدراسة تقوم فيها يفصل بين ضباط الشرطة حسب خصوصيات مهامهم. ومع ذلك، سوف يستغرق الأمر ربما يكون لديك عينة أكبر لإجراء مثل هذه الدراسة.

➤ دراسة Stéphane Rou سنة 2001 بعنوان:

⁽¹⁾Isabelle Lechasseur, "les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des gestionnaires dans l'application des politiques de conciliation travail famille au sein de l'industrie bancaire", Université Du Quebec A Montreal, Canada. 2016 .

⁽²⁾Jean-Philippe Chevalier Bonin , "L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel : étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain", Canada, 2013 .

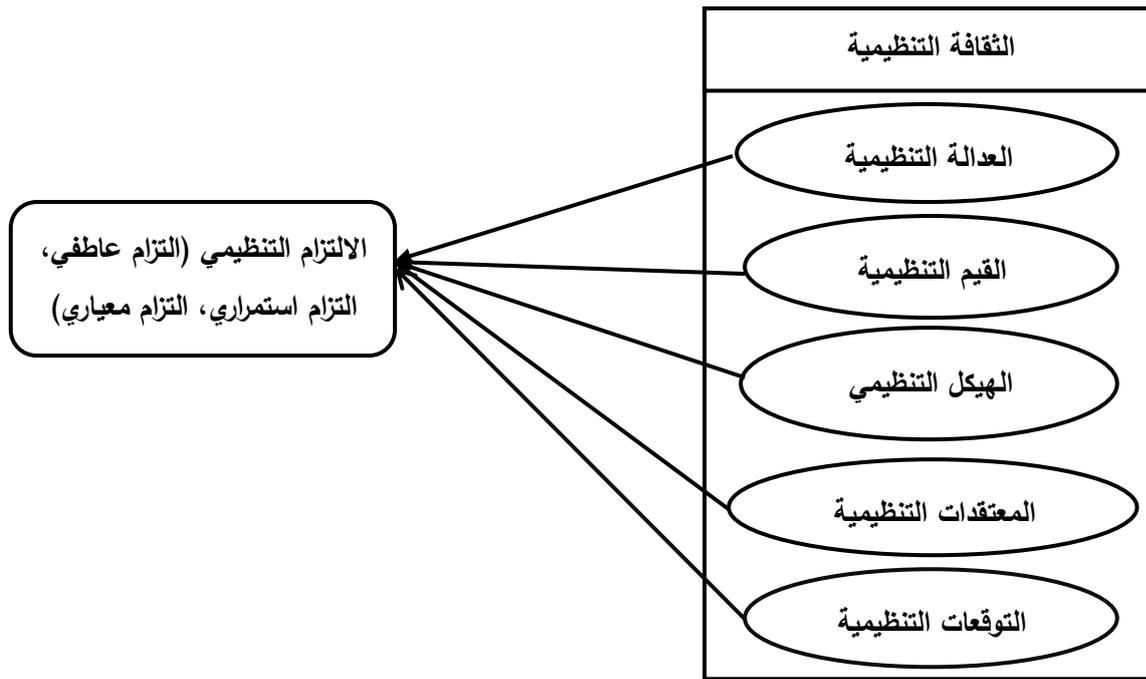
Relation Entre L'engagement Organisationnel Et La Citoyenneté Organisationnelle Des Enseignants Et Des Enseignante ⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والجنسية التنظيمية لدى المعلمين، حيث تمت الدراسة بمدارس ثانوية خاصة في موريسي ومركز كيبك بكندا، وتم الاعتماد على الاستبيان، وتم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 221 معلماً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها تظهر النتائج أن الالتزام العاطفي أكثر ارتباطاً مع المواطنة التنظيمية والالتزام المعياري. بالإضافة إلى ذلك، هناك تأثير معتدل طفيف لتصور العدالة، حول العلاقة بين هذين المتغيرين التنظيميين. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: من المعروف في الإدارة أن تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المعايير التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن امتلاك ثقافة تنظيمية قوية أمر خاص للعديد من الشركات الناجحة .

8. نموذج الدراسة

يوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي. وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية إلى خمسة أبعاد تتمثل في: العدالة التنظيمية، القيم

⁽¹⁾Stephane Rou, "Relation Entre L'engagement Organisationnel Et La Citoyennete Organisationnelle Des Enseignants Et Des Enseignante", Université Du Quebec A Trois-Rivieres ,Canada 2001 .

التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي: التزام عاطفي، التزام استمراري، والتزام معياري.

9. مصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة عدة متغيرات يمكن تعريفها على النحو التالي:

✓ **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأفكار المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم.

✓ **أبعاد الثقافة التنظيمية:** وهي تتضمن كل من: العدالة التنظيمية، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، ويمكن تعريف هذه الأبعاد كما يلي:

➤ **العدالة التنظيمية:** هي إدراك العالمين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل بينهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا؛

➤ **القيم التنظيمية:** هي تلك القيم المشتركة بين الأفراد والتي توجه سلوكهم، وتعتبر مرجعا داخليا يحدد السلوك المطلوب وتمنحهم القدرة على الحكم على الأشياء؛

➤ **الهيكل التنظيمي:** هو مخطط يعرض التسلسل الهرمي للوظائف ونطاق الاشراف داخل المنظمة ويوضح علاقة كل وظيفة بالأخرى؛

➤ **المعتقدات التنظيمية:** أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة عمل وطريقة إنجاز العمل؛

➤ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة.

✓ **الالتزام التنظيمي:** هو حالة نفسية يكونها الموظف حول مدى ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، فهو الاعتقاد والقبول القوي من جانب الموظفين اتجاه قيمتها وأهدافها ورغبتهم في بذل أكبر جهد والبقاء فيها في المستقبل؛

✓ **أبعاد الالتزام التنظيمي تتضمن:** التزام عاطفي، التزام استمراري، والتزام معياري.

➤ **التزام عاطفي:** يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات صنع القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو فيما يخصه. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون على وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.

➤ **التزام استمراري:** ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أنه ارتباط قائم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى سيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر.

➤ **التزام معياري:** ويقصد به الارتباط الأخلاقي السامي واحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراء تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

10. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم تطوير الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : توجد مستويات مرتفعة للثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : توجد مستويات مرتفعة للالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة H_3 : تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.

وقد تم تقسيم هذه الفرضيات الرئيسية الى فرضيات فرعية كما هو موضح على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى H_1 :

- $H_{1 1}$: توجد مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.
- $H_{1 2}$: توجد مستويات مرتفعة للقيم التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.
- $H_{1 3}$: توجد مستويات مرتفعة للهيكل التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.
- $H_{1 4}$: توجد مستويات مرتفعة للمعتقدات التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.
- $H_{1 5}$: توجد مستويات مرتفعة للتوقعات التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية H_2 :

- $H_{2 1}$: توجد مستويات مرتفعة للالتزام العاطفي في جامعة محمد الصديق بن يحي - قطب تاسوست.

H₂ 2 : توجد مستويات مرتفعة للالتزام الاستمراري في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

H₂ 3 : توجد مستويات مرتفعة للالتزام المعياري في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة H₃

H₃ 1 : تؤثر العدالة التنظيمية إيجاباً على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

H₃ 2 : تؤثر القيم التنظيمية إيجاباً على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

H₃ 3 : يؤثر الهيكل التنظيمي إيجابياً على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

H₃ 4 : تؤثر المعتقدات التنظيمية إيجاباً على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

H₃ 5 : تؤثر التوقعات التنظيمية إيجاباً على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

11. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست. حيث يشمل **الفصل الأول** من الدراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية، والذي يتضمن مدخل لدراسة الثقافة التنظيمية من مراحل تطور ومفهوم وغيرها، كما يحتوي على شرح الأساسات حول الثقافة التنظيمية من أنواع ومكونات وغيرها، بالإضافة إلى توضيح آليات اكتساب الثقافة التنظيمية مع التطرق إلى معايير الثقافة التنظيمية والآثار المترتبة عنها.

أما **الفصل الثاني** فهو يبرز الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، حيث يتم في هذا الفصل التعريف بالالتزام التنظيمي، وشرح أهميته وأنواعه ومراحله وكذا أبعاده، كما يتضمن هذا الفصل تحقيق الالتزام التنظيمي وطرق قياسه، بالإضافة إلى العلاقة النظرية لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

في حين أن **الفصل الثالث** والأخير يتمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، إذ يتم فيه شرح منهجية الدراسة إضافة إلى التحقيق من جودة البيانات، ثم يتم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1.1. مدخل لدراسة الثقافة التنظيمية
- 2.1. أساسيات حول الثقافة التنظيمية
- 3.1. آلية اكتساب الثقافة التنظيمية

الخلاصة

تمهيد

لقد زاد اهتمام الباحثين في الإدارة بالثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص في ظل التغيرات المتسارعة، فتعد البيئة التنظيمية ووظائف المنظمة جعل المنظمات تسعى الى فهم العلاقات التي تربط مواردها البشرية، ومحاولة مطابقة اهداف الفرد مع اهدافها. حيث اصبح للثقافة التنظيمية دورا فعالا في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الافراد، اذ ان امتلاك المنظمات لثقافة تنظيمية متميزة يتيح لها التمتع باحترافية عالية في القيام بواجباتها ومهامها في اطار التزامها بقيم ومعتقدات أنماط تفكيرية محددة، مما يضمن لها تحقيق توافق أنشطتها وسلوكياتها مع اتجاهات وسلوكيات أعضائها، وهو ما يدفعهم الى الالتزام والعمل الجاد لتحسين أدائهم وكيف يتم تحسين الأداء العام للمنظمة وضمان نجاحها.

ومن اجل الالمام بالجانب النظري لهذا الموضوع سيتم التطرق الى مراحل تطور الثقافة التنظيمية ومفهومها، وشرح أهميتها وأهدافها، بالإضافة الى شرح نظرياتها وأنواعها ومكوناتها، والعوامل المحددة لها وابعادها، وكذا شرح اهم اليات اكتسابها ومعاييرها وفي الأخير سيتم دراسة الثقافة التنظيمية وتوضيح اثارها.

1.1. مدخل لدراسة الثقافة التنظيمية

أصبحت الثقافة التنظيمية موجهة فعلا لسلوك المورد البشري، سواء السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمات، فمن خلالها تتمكن المنظمات من التحكم في سلوك مواردها البشرية، وذلك من أجل تحسين أدائها ومن ثم تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس نجاحها. ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سندرس مراحل تطور الثقافة التنظيمية، ومفهومها وأهميتها وصولاً إلى أهدافها وأهم النظريات المفسرة لها.

1.1.1. مراحل تطور الثقافة التنظيمية

لقد أثر التغيير والتطور المستمر على تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية فيما يلي: (1)

1.1.1.1. المرحلة العقلانية

في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية، ويعتبر Taylor أحد أهم رواد هذه النظرة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت خلال مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2.1.1.1. مرحلة المواجهة

في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة بفضل ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني وهو ما أدى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3.1.1.1. مرحلة الاجماع في الرأي

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى الموظفين، وفي هذه المرحلة عزز Doglass Masregar مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات Y,X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4.1.1.1. المرحلة العاطفية

لقد كانت قيم الجديدة التي اظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والاحاسيس وان الانسان كتلة من المشاعر ولأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

(1) موسى اللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، الطبعة 2، دار وائل، الأردن، 2007، ص ص 232، 234.

5.1.1.1. مرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق... الخ، بالإضافة الى العمل الجماعي في تحديد اهداف التنظيم والمسؤولية المشتركة.

6.1.1.1. مرحلة التطوير التنظيمي

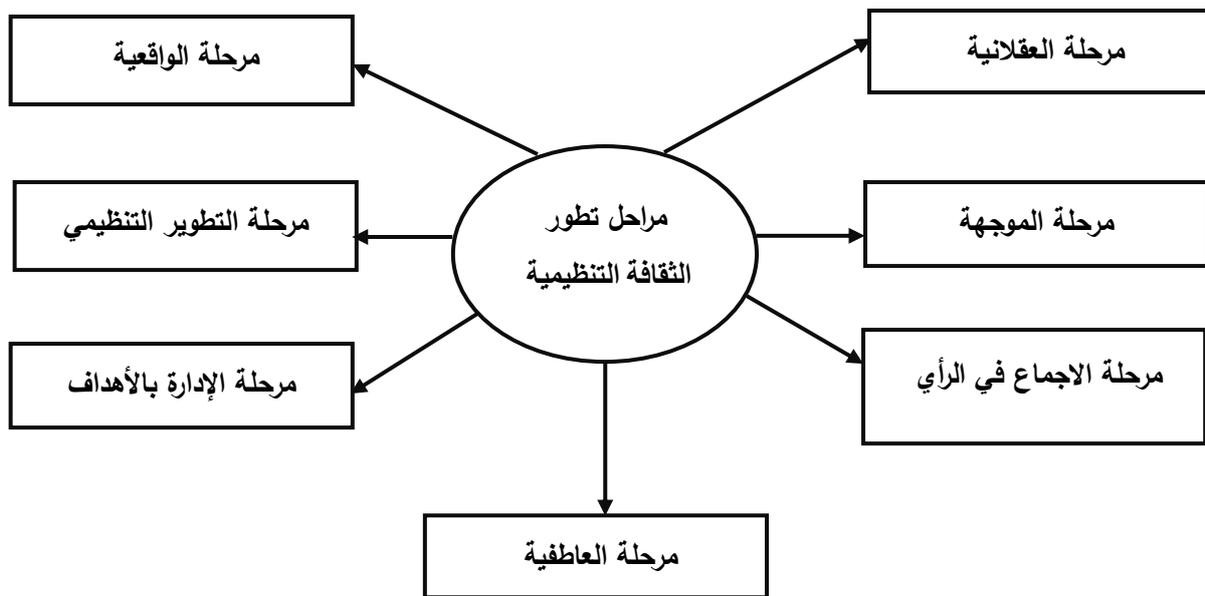
في هذه المرحلة برزت قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي من خلال إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، وذلك بوضع خطط مستقبلية. وصاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعواقب النفسية ودراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7.1.1.1. مرحلة الواقعية

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم جديدة. فالثقافة والقيم التنظيمية تكون على درجة من الوضوح اذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الافراد العاملين في المنظمات، حيث تلعب قيم الافراد دورا مهما في اتخاذ القرارات وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية.

ويمكن تلخيص مراحل تطور الثقافة التنظيمية في المخطط التالي:

الشكل رقم (1.1): مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على ما سبق.

2.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التعرف على الثقافة التنظيمية سيتم التطرق الى مفهوم الثقافة:

1.2.1.1 مفهوم الثقافة

لقد حظي مفهوم الثقافة بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين. فقد عرفها تاييلور بانها "هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع".⁽¹⁾

كما عرفها كذلك علماء الاجتماع والسلوك بانها "مجموعة من الأفكار والمعايير التي تجمع طائفة من الناس في وحدة اجتماعية متماسكة".⁽²⁾ وكذلك عرفها هوفستد بانها "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الافراد عن المجموعات الأخرى".⁽³⁾ وعرفت أيضا بانها "جميع المناشط والاهتمامات المميزة لشعب ما".⁽⁴⁾

من خلال التعريف السابقة يمكن أن نستنتج بان الثقافة هي مجموعة من الأفكار والمعايير المشتركة التي يتفق عليها مجموعة من الافراد وتميزها عن باقي المجموعات، ويكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع.

2.2.1.1 تعريف الثقافة التنظيمية

تتعددت التعاريف مقدمة للثقافة التنظيمية فكل باحث ينظر في زاوية معينة. اذ تعرف بانها: "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات، والاتجاهات المشتركة والتوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما".⁽⁵⁾

كما تعرف أيضا بانها "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك الموارد البشرية، وتفكيرهم وطريقة اداءهم لأعمالهم".⁽⁶⁾ وتعرف كذلك بانها "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها او اكتشفتها او شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي او التكامل الداخلي".⁽⁷⁾

(1) نيس كوش، ترجمة منير سعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، الطبعة 1، توزيع مركز الدراسات في الوحدة العربية، بيروت 2007، ص 31.

(2) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 235.

(3) عمار الزاوي وأحمد عطاوي، "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، مداخلة من الملتقى الوطني حول الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامع، طاهر، مولاي سعيدة، الجزائر، 2010، ص 3.

(4) ت.س إليوت، ترجمة شكري عياد، ملاحظات نحو تعريف الثقافة، الطبعة الأولى، دار التنوير، مصر، 2014، ص 40.

(5) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2011، ص 331.

(6) حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الكعبة الأولى، دار حامد، الأردن، 2012، ص 293.

(7) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 358.

كما تعرفها موسوعة الإدارة الإلكترونية Wikipedia بأنها "مجموع القيم السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات داخل المنظمة".⁽¹⁾ وكما تعرف بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المنظمة، والتي يشترك فيها التنظيم وهي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وعلى أدائهم وكذلك أسلوبهم في مواجهة المشاكل.

تشمل الثقافة التنظيمية عدة خصائص نذكر أهمها في النقاط الآتية:⁽³⁾

- ✓ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من مجموعة العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل هذه العناصر الجانب المعنوي والسلوكي والمادي؛
- ✓ **الثقافة نظام متكامل:** أي يكون هناك انسجام بين عناصرها المختلفة، حيث أي تغيير على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره باقي مكونات النمط الثقافي؛
- ✓ **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال إضافات الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه الخصائص؛
- ✓ **الثقافة نظام مكتسب متغير متطور:** استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال دون تغيير، بل هي في تغيير مستمر وتدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة؛
- ✓ **الثقافة لها خاصية التكيف:** أي أنها مرنة وقادرة على الاستجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية وملائمة للبيئة الجغرافية والثقافات المحيطة بالفرد، وكذلك تستجيب لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هنالك كذلك خاصيتين وهما:⁽⁴⁾

- ✓ **الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك:** فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة؛
- ✓ **الثقافة التنظيمية اجتماعية:** أي أنها مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتهي له منتسبها.

(1) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وآثارها على عملية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 47.

(2) أمل مصطفى عصفور، نفس المرجع، ص 47.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 407.

(4) بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 334.

وهناك اختلاف بين الكتاب حول خصائص الثقافة التنظيمية، والجدول التالي يلخص خصائص الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (1.1): خصائص الثقافة التنظيمية

خصائص حسب التسلسل	العطية ماجدة = سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة	مريم حسين = السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات	Weik.M.E= Significance corporate of culture	كتب أخرى
1	الابداع والمخاطرة	الالتزام بالسلوك المنتظم	كلية	إنسانية
2	الانتباه للتفاصيل	المعايير	لها محدد تاريخي	الاكتساب و التعلم
3	الانتباه نحو النتائج	القيم المنحكمة	ذات بناء اجتماعي	الاستمرارية
4	التوجه نحو الناس	الفلسفة	لها صلة بالمفاهيم البشرية	التراكمية
5	التوجه نحو الفريق	القواعد	عاطفية	الانتقائية
6	العنوانية	المناخ التنظيمي	من الصعب تغييرها	القابلية للانتشار
7	الثبات	/	/	الثقافة
8	/	/	/	التكاملية

المصدر: فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علم الاجتماع - بسكرة - 2017/2018، ص 122.

3.1.1. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لأنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، حيث تلعب دورا مهما في تعزيز أدائها وتكمن أهميتها فيما يلي:⁽¹⁾

1.3.1.1. بناء إحساس بتاريخ

فالثقافة التنظيمية تمثل الجذور العريقة، وتمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2.3.1.1. إيجاد شعور بالتوحد

حيث ان الثقافة التنظيمية توحد سلوكيات الافراد، وتجعلها تتم وفق شروط وخصائص المنظمة وترسيخ القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص409.

3.3.1.1. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء

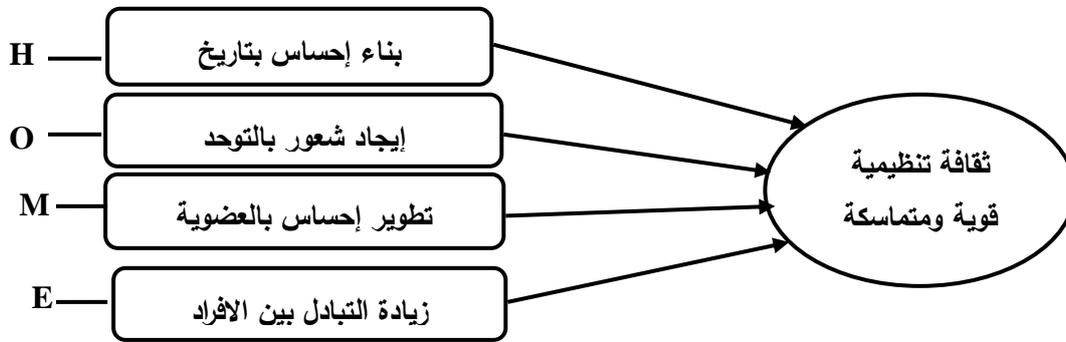
تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للموظفين وتدريبهم وتطويرهم.

4.3.1.1. زيادة التبادل بين الافراد

ويأتي هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل ودعم التنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.

الشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (2.1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص410.

4.1.1. أهداف الثقافة التنظيمية

ان اختيار المنظمة لثقافتها التنظيمية لا يكون بطريقة عشوائية، انما يكون بطريقة هادفة ومخططة هذا لان الثقافة التنظيمية تهدف الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها: (1)

- ✓ التزام جميع افراد المنظمة بالتوجيهات الخلقية وتهذيب سلوكهم؛
- ✓ السعي لإيجاد حس مشترك لدى الافراد بأهداف المنظمة؛
- ✓ العمل على جمع الافراد وتوجيه سلوكهم بطريقة مناسبة تلائم توقعات المنظمة؛
- ✓ التركيز على تحقيق الضبط الذاتي للسلوك واكتساب المهارات اللازمة لذلك؛
- ✓ انتشار قيم التعامل وحب التجديد والابداع والعمل الابتكاري في المنظمة؛
- ✓ الاهتمام بالعمال كأفراد وبأهدافهم ومشكلاتهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

(1) طارق أبو العطلال الألفي، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، تحديات وطموحات، الطبعة 1، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، ص 155.

5.1.1. نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجري الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة التنظيمية، وقد أدت هذه الدراسات الى ظهور عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والتنظيم، ومن اهم هذه النظريات ما يلي:

1.5.1.1. نظرية الثقافة القوية

تشير هذه النظرية أن قوة المنظمة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع، وموافقة جميع الموظفين على قيامها ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، أي يعني ان هذه القوة تتعكس بشكل جيد على الأداء كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد من خلال:

- ✓ الأهداف المشتركة لجميع الموظفين؛
- ✓ الأهداف المشتركة تترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

2.5.1.1. نظرية التوافق

وتشير هذه النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بيها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها:

- ✓ بيئة المنظمة الموجودة بيها إذا كانت ساكنة او متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية؛
- ✓ يساعد هذا التوافق وتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الجدية الناجحة.

3.5.1.1. نظرية التكيف

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود الثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسية تترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، فهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواتج منها زيادة إلتزام العاملين بالعمل، فزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والابداع.

2.1. أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتدادا لثقافة المجتمع السائد، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي يتولد من السلوك المجتمعي سلبا او إيجابا، فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تتأثر بأنواعها ومكوناتها وتتحدد بمحدداتها وكذا ابعادها وهذا ما سيستيم التطرق له.

1.2.1. أنواع الثقافة التنظيمية

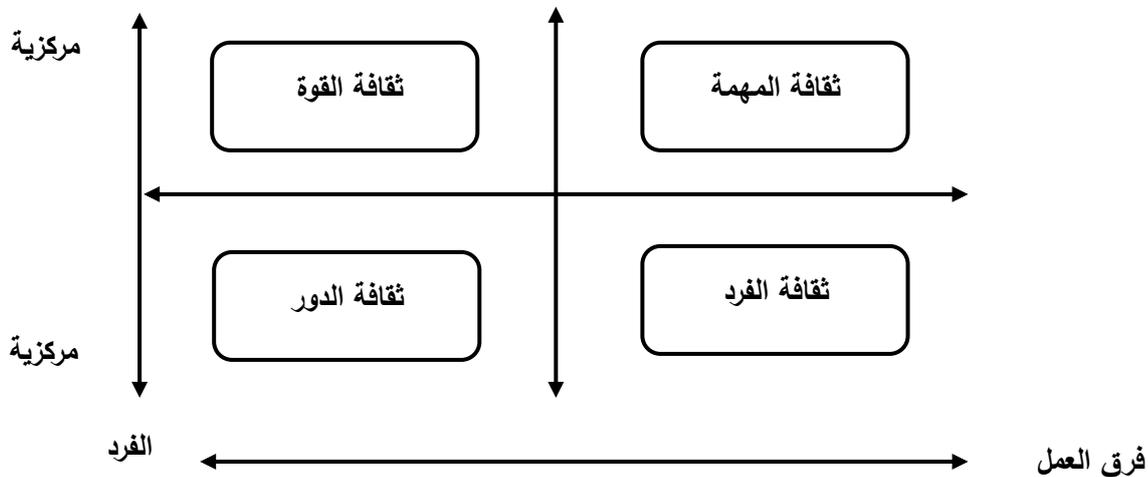
لقد تعددت أنواع الثقافة التنظيمية وهذا باعتمادها على عدة معايير في تصنيفها.

1.2.1.1. تصنيف الثقافة التنظيمية وفق خصائص الفرد

ميز العالم Charles Handy بين أربع أنواع لثقافة التنظيمية كما هي موضحة بالشكل أدناه، وهذه الأنواع هي: (1)

- ✓ **ثقافة القوة:** وهي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثيراً كبيرين، وبطبيعته جميع الموظفين ويحبونه والهيكل التنظيمي فيها يشبه نسيج العنكبوت، حيث يقبع الشخص المؤثر في الوسط ما يجعل من المركز محورا للرقابة والطاعة والقوة؛
- ✓ **ثقافة الفرد:** وهي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط انظار، تسعى المنظمة من خلالها الى خلق هالة حول شخص معين، قائد او خبير بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير؛
- ✓ **ثقافة المهمة:** هي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة وترتكز على المرونة والقدرة على التكيف، وترفع من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين الموظفين بالقيام بالمهام على أفضل وجه؛
- ✓ **ثقافة الدور:** هي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار او مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي وهذه الثقافة غير مرنة تماما، بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية والشاملة.

الشكل رقم (3.1): الثقافة التنظيمية وفق خصائص الفرد



المصدر: ميشان بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة: جامعة الحاج لخضر باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، باتنة، 2015-2016 ص 77.

(1) د.حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 293، 294.

2.2.1.1. تصنيف الثقافة التنظيمية وفق خصائص السوق

قدم ديل وكندي سنة 1982 في كتابهما Corporate Culture تصنيفا يعتمد على بعدين رئيسيين مهمين لسوق العمل هما: بعد مدى الخطر؛ وبعد المجازفة. حيث يتم تحديد أربعة أنواع من الثقافات وهي: (1)

✓ **ثقافة الشجاع القوي:** هذه الثقافة مهمة لمنظمة تعمل في بيئة تتطوي على مخاطر كبيرة، مما يتطلب الشجاعة والجرأة في اتخاذ القرارات، وهي توفر معلومات مرتدة سريعة، الأمر يمكن الفرد الجريء النبيه من تقييم السلوك وتصحيحه بسرعة؛

✓ **ثقافة المجد والمحب للعمل الشاق:** هذه الثقافة مناسبة لمنظمة تعمل في بيئة تتطوي على مخاطر محدودة، كما توفر معلومات مرتدة سريعة، فهي تحتاج لان تغرس في الموظفين قيم بدل الجهد والعمل الجاد والتلذذ بذلك؛

✓ **ثقافة المغامر:** هذه الثقافة ضرورية لمنظمة تعمل في سوق ينطوي على فرص ومخاطر كبيرة جدا، وفي نفس الوقت تأتي المعلومات والتغذية المرتدة عن صحة القرارات بعد فترة طويلة؛

✓ **ثقافة العمليات:** هذه الثقافة ضرورية لمنظمة تعمل في سوق ينطوي على مخاطر محسوبة، يوفر تغذية راجعة سريعة حول القرارات المتخذة، والعامل المهم لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئة كهذه هو إجراءات العمل فيها، لهذا تحتاج هذه المنظمات الى الاهتمام بتطوير إجراءات و خطوات تنفيذ الاعمال والعمليات.

بالإضافة الى هذه الأنواع هناك من صنفها الى نوعين وهما: (2)

✓ **الثقافة القوية:** وهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بثقة والقبول من جميع افراد المنظمة، ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تنجح منظمة في نشر قيمها بشكل واسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية؛

✓ **الثقافة الضعيفة:** وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، تفنقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهذا فإن الموظفين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة مع قيمها وأهدافها.

2.2.1. مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية، وهنا تأثر بشكل مباشر على اهداف الموظفين وسلوكهم داخل المنظمة وهناك اختلاف في حصر مكونات الثقافة التنظيمية بين الباحثين الى ان العديد منهم يجمعون على مكونات التالية:

(1) ناصر جردات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص، 149، 151.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 412.

1.2.2.1. المكونات المادية

تتمثل المكونات المادية للثقافة التنظيمية في:

✓ **القيم التنظيمية:** وهي تلك التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتستمد هذه القيم من البيئة ومصادرها في التعاليم الدينية، أو التنشئة الاجتماعية أو من خلال الخبرة السابقة أو من الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.⁽¹⁾

✓ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك اداري، والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك والأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء كان معتقدا إيجابيا أو سلبيا ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز.⁽²⁾

✓ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثلا التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.⁽³⁾

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في التعاقد النفسي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، وهذه التوقعات متمثلة في الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة لاحتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.⁽⁴⁾

2.2.2.1. المكونات غير المادية

تتمثل المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:

✓ **الطقوس والعادات التنظيمية:** تتمثل في الاحداث والانشطة التي يقوم بها الموظفون في المنظمة، والتي تعكس القيم و المثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول، وكذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء وبالتالي تثبيت الثقافة التنظيمية؛⁽⁵⁾

(1) عبد الحكيم دهام خلق، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة ميدانية، وزارة التربية والتعليم، الأردن"، سالة الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الأردن، 2015، ص ص، 17، 18.

(2) بركات ربيعة، "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 12/06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص ص، 51، 52.

(3) نوري الود، "معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين للقطاع الجامعي"، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، العدد 10 جوان، جامعة قسنطينة الجزائر، 2017، ص ص 618.

(4) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2001، ص ص 313.

(5) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 373.

✓ الرموز: وهي تكون عادة في شكل لوم أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء أفعال كتصميم المباني و المكاتب و نمط اللباس... الخ، والتي تعمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة؛⁽¹⁾

✓ الموروث الثقافي: يقصد به تلك الاحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه، ونشره لتحفيز الأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه ويتجسد الموروث الثقافي في:⁽²⁾

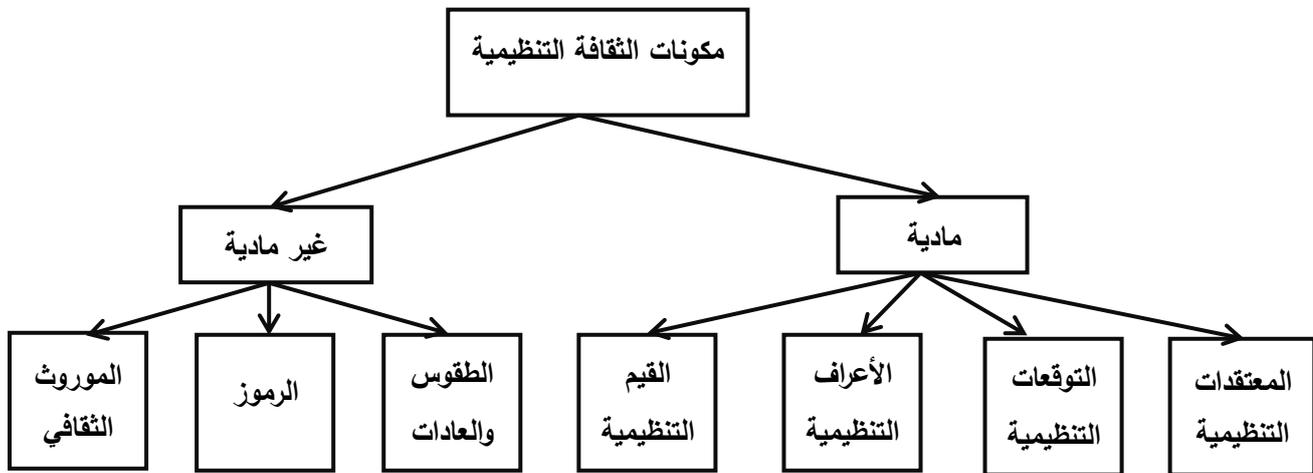
➤ الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن أبطال المنظمة، والذين ساهموا في بناء ثقافة المنظمة، والقصص تقدم معلومات دقيقة عن ثقافة المنظمة تفودك على أحداث حقيقية؛

➤ الأبطال: يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزء من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة، ومن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة باعتبارهم قدوة للأداء المتميز والانضباط داخل المنظمة؛

➤ الطابوهات (المحظورات): ترتبط بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل وذلك بهدف تجنب بعض الاختلالات والتوترات داخل المنظمة.

يوضح الشكل التالي مكونات الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (4.1): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق من معلومات.

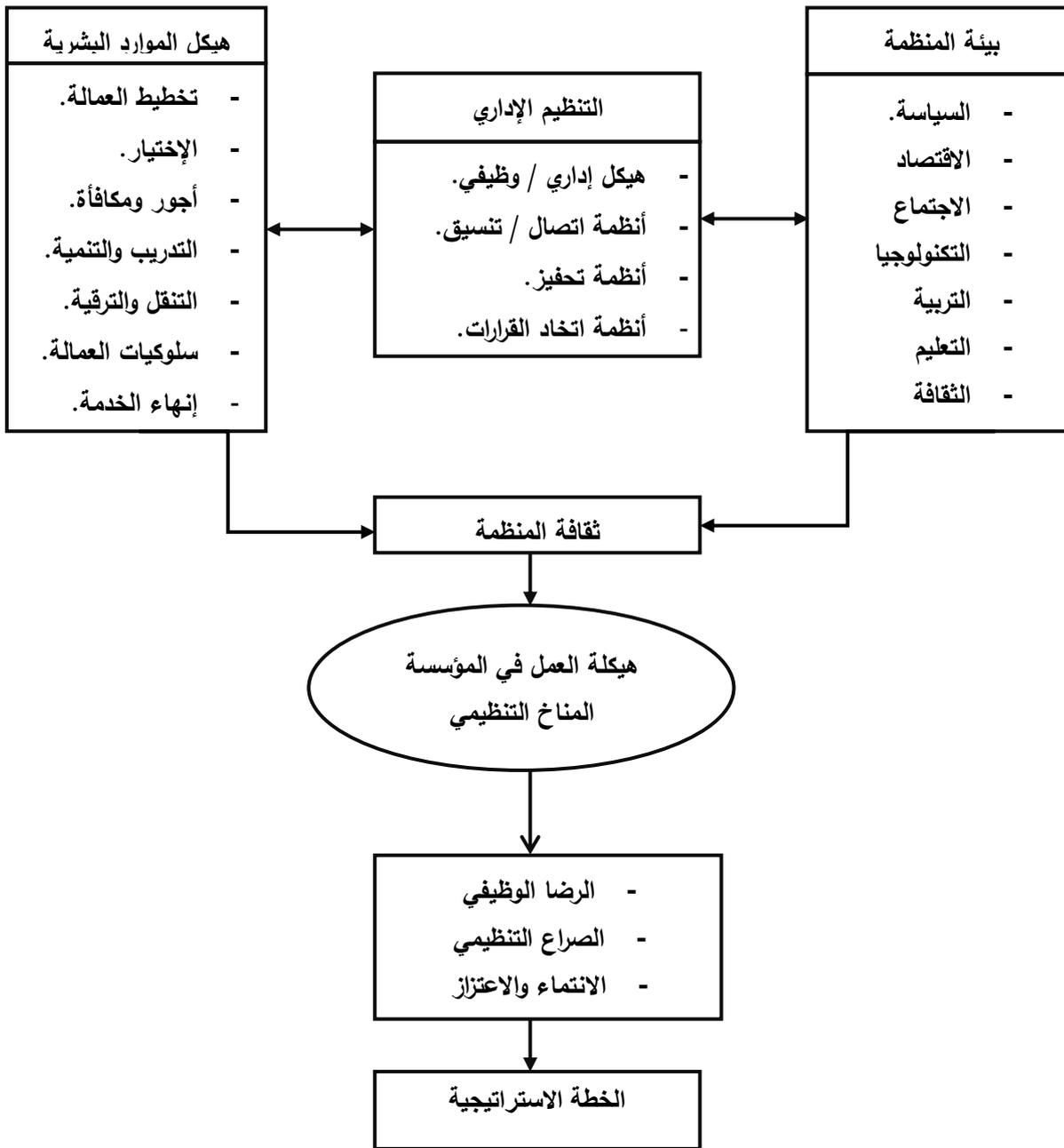
3.2.1 محددات الثقافة التنظيمية

يمكن توضيح محددات الثقافة التنظيمية في الشكل الآتي:

(1) بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 373.

(2) منشان بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإرادة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج الأخضر"، باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، نظام LMD في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015 - 2016، ص 81.

الشكل رقم (5.1): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة-بشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حكومة الشركات، 2012/2011، ص 24.

تحدد ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العوامل والمحددات أهمها: (1)

✓ الصفات الشخصية للأفراد: وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛

(1) خالدية مصطفى عبد الرزاق وواخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، المجلة العربية للإدارة، العدد 1 مارس، جامعة العراقية، العراق، 2019، ص 159.

- ✓ **الخصائص الوظيفية:** ومدى ملازمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد الى المنظمة التي تتوافق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، وكذلك المنظمة فهي تجذب اليها من يتفق معها في ثقافتها.
- ✓ **البناء التنظيمي للمنظمة:** حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري الى خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- ✓ **المنافع التي يحصل عليها الفرد:** حيث تكون للحقوق المادية أو المالية أو الأدبية للفرد دلالة على مكانته الوظيفية وتتبعكس على سلوكياته.
- ✓ **الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة:** وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
 - أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع؛
 - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في وظيفتهم؛
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

توجد عدة محددات للثقافة التنظيمية، والتي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:

4.2.1. أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الثقافة حيث قام كل من أورلي، شاتمان، كالدويل بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: (1)

- ✓ **الابداع:** وهو يعبر عن تطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة؛
- ✓ **الثبات:** يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراسات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة؛
- ✓ **الاحترام:** من ضمن مكونات الثقافة، التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم؛
- ✓ **توجيه الناتج المستهدف:** أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من الموظفين؛
- ✓ **التفاصيل الموجهة:** أي تفاصيل الإجراءات التي نعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم؛
- ✓ **توجيه الفريق:** أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة؛
- ✓ **التكامل:** أي جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض.

أما هوفستد فقد حدد أربعة أبعاد لخصها فيما يلي: (2)

(1) بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 338.

(2) لطيفة طبال وأسماء رتيمي، "محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، قراءة سوسولوجية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31 ديسمبر، جامعة ورقلة، 2017، ص 304.

- ✓ **الفردية مقابل الجماعية:** في المجتمعات الجماعية الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها تقدر أكثر من المصالح الفردية، عكس المجتمعات الفردية أين يهتم الفرد بمصالحه الشخصية؛
- ✓ **البعد التدريجي القوي مقابل البعد التدريجي الضعيف:** يتم قياسها انطلاقاً من نظرة الموظف للسلطة لممارسة من قبل المسؤول، إذ يعرف "هوفستد" البعد التدريجي أو التسلسلي على أنه البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلاً للمساواة باعتبارها شيئاً عادياً؛
- ✓ **مراقبة قوية لعدم اليقين مقابل مراقبة ضعيفة لعدم اليقين:** يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد المجتمع للجانب اللاتوقعي، وتتخلص القاعدة التي تحكم هذه الظاهرة في أنه تزداد المراقبة بارتفاع نسبة التوقع، حيث يشير هذا المتغير إلى أي حد يمكن أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلية؛
- ✓ **الأنوثة مقابل الذكورة:** تشير هذه الثنائية إلى تقسيم العمل وفق الجنس، وكذا تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.

3.1. آلية اكتساب الثقافة التنظيمية

ان عملية اكتساب الثقافة التنظيمية تتم من خلال اكتساب وتعلم القيم والعادات والتقاليد وطرق العمل من طرف أفراد المنظمة، كما تكتسب أيضاً من خلال التراكم بصفة مستمرة ومتصلة عبر مراحل تاريخ المنظمة، إلا أن الثقافة التنظيمية تتميز بالتغير والتطور، وهو ما يضمن استمرارية المنظمة. وسنتطرق في هذا الجزء إلى آليات اكتساب الثقافة التنظيمية ومعاييرها وكذا تغييرها وتختتم ذلك بآثار الثقافة التنظيمية.

1.3.1. طرق وأشكال اكتساب الثقافة التنظيمية

- يعود المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية إلى مؤسسي المنظمة، ولهذا فهم لهم تأثير على نقل الثقافة التنظيمية إلى كل أعضاء المنظمة وفرض رؤيتهم من خلال ثلاث طرق وهي: (1)
 - ✓ يستخدم المؤسسون الموظفين الذي يفكرون ويشرعون بنفس طريقتهم، فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة؛
 - ✓ يعمل هؤلاء المؤسسون على تنشئة هؤلاء الموظفين على نفس طرق التفكير، والشعور وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة؛
 - ✓ في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل مجموعة من خصائص المنظمة، مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المنظمة ويكون عملهم تلقائي، فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظراً لاكتسابه نظام قيم قريب أو متطابق مع المنظمة.
- كما أن الثقافة تنتقل إلى العاملين في العديد من الأشكال ومن بين هذه الأشكال ما يلي: (2)

(1) ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، الأردن 2003، ص 333.

(2) ماجدة العطية، نفس المرجع، ص 339.

- ✓ الطقوس: الطقوس هي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن القيم في تعزيز القيم الأساسية في المنظمة، مثل أي الأهداف أكثر أهمية ومن هم الموظفون المهمون، أي منهم الأقل أهمية؛
- ✓ الرموز المادية: وتشتمل نظم الحوافز والمكافآت، وكذا تصميم المكاتب وحجمها بالإضافة إلى الأشكال السلوكية مثل المخاطرة، أسلوب المخاطبة والمشاركة والفردية والاجتماعية وهي كلها رموز تعتبر عن ثقافة المنظمة؛
- ✓ اللغة: تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة، ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة، وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها.

2.3.1. معايير الثقافة التنظيمية

- لقياس ثقافة المنظمة طور كل من هاريسون وستوكر Stoker, Harison أداة للقياس مكونة من 15 سؤالاً، يتفرع كل سؤال إلى 4 خيارات، ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، وأهم التساؤلات المطروحة ما يلي:
- ✓ لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
 - ✓ من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
 - ✓ كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
 - ✓ كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
 - ✓ كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
 - ✓ كيف تتعامل المنظمة مع بنيتها؟
 - ✓ كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
 - ✓ على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
 - ✓ ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

3.3.1. تغيير الثقافة التنظيمية

- يعتقد الكثير من الكتاب بإمكانية تغير وتعديل ثقافة المنظمة، ويجب توفر مجموعة من العوامل لتغيير ثقافة المنظمة وهي: (1)
- ✓ تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليها المنظمة؛
 - ✓ مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة الى النمو والتوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة؛

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، دار الحامد، عمان، 2010، ص 266 .

- ✓ **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن دورة حياتها؛
 - ✓ **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم؛
 - ✓ **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد اجماع الموظفين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة؛
 - ✓ **غياب ثقافات فرعية:** ان وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الامر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
- وحتى يتم تغيير الثقافة التنظيمية بنجاح يجب تحليل الثقافة الحالية وتقييمها ومقارنتها بالثقافة المنشودة وتحديد الفجوة بينهما، ومن بين الإجراءات المناسبة لمعالجة الفجوة ما يلي:⁽¹⁾
- ✓ توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير؛
 - ✓ نقل وتوضيح الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية الوصول الى ذلك؛
 - ✓ تعديل وتغيير القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل العناصر الظاهرة لثقافة المنظمة، مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس... الخ؛
 - ✓ إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو انشاء وحدات جديدة أو الغاء وحدات معينة؛
 - ✓ إعادة النظر في نظم وإجراءات الموارد البشرية من تعيين وتطبيع ونظم عوائد من اجل دعم الموظفين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة؛
 - ✓ وتجدر الإشارة الى أن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهراً محدودة.

4.3.1. آثار الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة القيم القادرة على تشكيل توجهات الافراد، بالإضافة الى التأثير على اهم العناصر التنظيمية، ويمكن تبين اثار الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁽²⁾

1.4.3.1. التأثير على النمط الإداري

نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيمو اعتقادات مترسخة في المنظمة هو المحه الرئيسي الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

(1) حسين حريم، نفس المرجع، ص 267

(2) مسعودة شريفي وكريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال المعاصرة: رحلة الالف ميل تبدأ بخطوة"، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 الى 15 فيفري 2012.

2.4.3.1. التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية

ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل، وتشابك فالتأثير بينهما متبادل الى يصعب معرفة ايهما أكثر تأثيرا في الأخرى.

3.4.3.1. التأثير على أداء التنظيم

وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها، وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين تجاوب سلوكيات العمل معها إيجابيا.

4.4.3.1. التأثير على العلاقات ونظم المعلومات

تلعب الثقافة التنظيمية دورا في إنعاش العلاقات العمودية والافقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلوماتية والاتصال وتيسر اشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

5.4.3.1. الحفاظ على هوية المنظمة

هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

6.4.3.1. الحفاظ على استقرار المنظمة

ان الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة، والعمل على اتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

7.4.3.1. دعم التوجهات الأخلاقية السائدة

تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وان اتباع نمط اخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوي مضادة الى إلزامها بالمعايير السائدة بقوة.

الخلاصة

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل تم التوصل الى أن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين، لأنها تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة او فشلها، إذ تعد مزيج للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتهم، وتؤثر في تشكيل اتجاه الموظفين ومواقفهم مما يجعلها إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا، حيث تساعد في تحقيق النجاح والتطور عن طريق تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين.

وفي الأخير توصلنا الى أنه إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قوية، فإنه ينبغي تعزيزها والمحافظة عليها عن طريق الآليات الملائمة، وإذا كانت ضعيفة فإنه يجب تغييرها وما يتماشى مع أهداف وقيم ومعتقدات المنظمة والبيئة التي تقع فيها.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تمهيد

1.2. أساسيات الالتزام التنظيمي

2.2. تحقيق الالتزام وطرق قياسه

3.2. أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

الخلاصة

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام واضح في مجال الإدارة وخاصة في الآونة الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعتبر من اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار بها، ويعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناستها للمنظمات أخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وسيتم في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للالتزام التنظيمي، وتوضيح كيف يتم تحقيقه من خلال الثقافة التنظيمية.

1.2. أساسيات الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الركائز الهامة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته، إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والنجاح والبقاء. ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته، وكذا أنواعه ومراحله بالإضافة إلى أبعاده.

1.1.2. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من الباحثين، ونظرا الحديثة فإن الباحثين وجدوا صعوبة في تحديده. فقد عرف الالتزام التنظيمي على: "أنه مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها".⁽¹⁾ كما عرفه Buchaman بأنه "يعبر عن موالة الموظف للمنظمة، والتي تظهر بالتطابق بين قيم الأفراد وأهداف المنظمة، وكذا الاندماج في النشاط الذي يمارسه الموظف والولاء من خلال حب الموظفين وتعلقهم بالمنظمة".⁽²⁾

كما عرفه أيضا John على أنه: "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهدافها، وقيمتها والرغبة في بدل الجهود والمحافظة على عضويته فيها".⁽³⁾ كما عرفه بوشنات أيضا: "على أنه الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمتها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمتها وغاياتها".⁽⁴⁾ بالإضافة إلى تعريف مايروان حيث يعرفه على أنه: "الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها فهي بمثابة الرابطة والصلة ما بين الفرد والمنظمة".⁽⁵⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو شعور الفرد العامل بالإنتماء للمنظمة، وإن أهدافها هي أهدافه التي يسعى بكل جهد وكل إخلاص في العمل إلى تحقيقها، وذلك من أجل رفع إنتاجية وتحقيق أهدافها سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافه وإشباع حاجته.

كما يمكننا أن نستنتج بأن الالتزام التنظيمي عدة خصائص نذكر منها: ⁽⁶⁾

- ⁽¹⁾ علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، دار إترء، عمان، الأردن 2008، ص 117.
- ⁽²⁾ هاشمي لوكيا وتجاني منصور، "علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة آفاق العلوم العدد 08 ج 2، جوان، جامعة قسنطينة، 2017، ص 307.
- ⁽³⁾ نزيبات عبد القادر ويوسقي كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة الاستشفائية العمومية، الزهراوي بالمسيلة"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2016/16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 33.
- ⁽⁴⁾ طالب حسينة، "المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد 02، ديسمبر 2018، جامعة عمار تليجي الأغواط 2018، ص 269.
- ⁽⁵⁾ سعدو سامية وفاطمة الزهرة بن صافية، "أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية"، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 8، العدد 2، جامعة الجزائر، 2020، ص 272.
- ⁽⁶⁾ عاشوري إيتسام، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، ص 66.

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه لأهدافها؛
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي، وذلك من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط وامنحها الولاء؛
- ✓ يصنف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم الإنسانية، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛
- ✓ يصنف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة، تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها.

2.1.2. أهمية الالتزام التنظيمي

- يحتل الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة، ويمكن توضيح هذه الأهمية بالنقاط الآتية: (1)
- ✓ إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ في عديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء بالمنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة
- ✓ إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني، نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه
- ✓ إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لمعرفي الحياة.

3.1.2. أنواع الالتزام التنظيمي

- يمكن تصنيف التزام الفرد داخل المنظمة تبعا لاختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة الالتزام.
- حيث هناك من صنفه إلى نوعين هما: (2)
- ✓ **الالتزام القيمي Value Commitment**: ونعني به مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة؛
- ✓ **الالتزام للبقاء Commitment to Stay**: وهو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للحفاظ على عضويتهم في المنظمة.

(1) عبد الباقي صلاح الدين، **ميادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية 20058، ص 316.

(2) هادي عذاب سلمان، "دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة القيادة الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية"، أطروحة تقدم إلى مجلس جامعة سانت كليمانت العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه في الإدارة العامة، بغداد 2013، ص 93.

في حين حدد البعض الآخر ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي وهي: (1)

- ✓ **الالتزام المعنوي Morale Commitment**: يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطا سيكولوجيا بالمنظمة، وذلك من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف القيم المنظمة؛
- ✓ **الالتزام المحسوب Calilactive Commitment**: يكون هذا النوع من الالتزام قائم على أساس تلقي الفرد المورد البشري المكافآت والحوافز مقابل الاتجاه للمهام؛
- ✓ **الالتزام الانتقالي Alternative Commitment**: يشير ذلك إلى الارتباط الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة، ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئي.

أما بعض الباحثين فقد حددوا نوعين من الالتزام التنظيمي هما: (2)

- ✓ **الالتزام الخارجي Extremel Commitment**: يبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة ادع إن الموظفين إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم. وهذا يعني امتلاك الأفراد من طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، ووفقا لوجهة أخرى يعبر الالتزام الخارجي عن التزام الفرد المنظمة؛
- ✓ **الالتزام الداخلي Internal Commitment**: ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، الأفراد يكونوا في العادة ملتزمين بمشروع أو فرض أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأساليب بالدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليهم شراكتهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

4.1.2. مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

1.4.1.2. مرحلة التجربة

تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمده عام واحد، يكون الفرد خلالها خضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، محاوله التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة إثبات ذاته. وخلال هذه المرحلة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة، وتهيئه المرحلة التي تليها ومن هذه مواقف تحديات العمل تضارب الولاء، عدم وضوح الدور ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم الشعور بالصدمة. (3)

(1) هادي عذاب سلمان، نفس المرجع، ص ص، 93، 94.

(2) هادي عذاب سلمان، نفس المرجع، ص 94.

(3) يمينة بوقندورة وسامية ابرييم، "واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019. جامعة أم لبواقي الجزائر 2019، ص ص، 91، 92.

2.4.1.2. مرحلة العمل والانجاز

تتراوح مده هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز... الخ، وضوح الولاء للعمل في منظمته.⁽¹⁾

3.4.1.2. مرحله الثقة بالتنظيم

تبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ملا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.⁽²⁾

5.1.2. أبعاد الالتزام التنظيمي

لقد اجمع اغلب الكتاب والباحثين على وجود ثلاث أبعاد خاصة بالالتزام التنظيمي هي:

1.5.1.2. الالتزام العاطفي الوجداني

يشير إلى ارتباط العاطفي للموظف وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن الموظفين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمر في العمل بالمنظمة، لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور ايجابي وتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم. بما يعني ان الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب، او الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات، ويرى البعض الالتزام العاطفي يعبر عن قوه رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمه معينه، لأنه يوافق على أهدافها وقيمتها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.⁽³⁾

2.5.1.2. الالتزام الأخلاقي

يتطور حينما تنمو داخل الموظف وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيق، وتجنبي الفوائد التي تحت على الشعور بالحاجة التبادلية او قبول شروط وبنود العقد النفساني، بمعنى ان الموظف يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة.⁽⁴⁾

3.5.1.2. الالتزام الاستمراري

يشير إلى رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشئ حينما يدرك الموظف انه يكون خاسرا، وانه لا يوجد فرصه عمل بديله فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي ان يستمر في المنظمة.⁽⁵⁾

(1) المعاني أيمن عودة، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، مجلد 21، العدد 78، 1999، ص 21.

(2) صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة"، رسالة ماجستير إدارة الاعمال، غير منشورة، قسم الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص ص، 46، 47.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية، مصر 2007، ص 239.

(4) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار حامد، الأردن، 2003، ص 391.

(5) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 391.

2.2. تحقيق الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، ونظرا لأهميته جعل المنظمة تحرص على تحقيق الالتزام التنظيمي وتدعيمه، وهذا ما ستعرض له في هذه العناصر، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، محدثاته، وطرق قياسه، وأيضا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

1.2.2. تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي

لتحقيق الالتزام التنظيمي يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري، وذلك من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال: (1)

- ✓ التوجيه والإرشاد؛
- ✓ المراجعة المستمرة للمهام؛
- ✓ وضوح القرارات والتكاليف؛
- ✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح العادلة وحزم؛
- ✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والاشادة بالأداء الجيد؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة حاله الإخلال بالالتزام؛
- ✓ التقييم المستمر للأداء؛
- ✓ ان يكون المسؤول قدوه حسنه للأعضاء.

وللتدعيم الالتزام التنظيمي يتبع الفرد داخل المنظمة الخطوات التالية: (2)

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشه أهداف المنظمة وقيمتها والاستماع إلى آراءهم البناءة، والقيام لتصعيدها للإدارة العليا لضمانها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها؛
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم، وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم؛
- ✓ توفير الفرصة لفريق العمل يشارك في تحديد الأهداف المرجوة، وتنمية الإحساس بينهم يمتلكون هذه الأهداف يلتزمون بها؛
- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم او الفريق، أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم، والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم و مجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم، وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم؛
- ✓ مساعده الأفراد على تنميته مهاراتهم وكفاءاتهم، وذلك لتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها؛

(1) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة 1، دار أسامة، عمان، 2008، ص156.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة، عمان، 2011، ص ص، 210، 211.

✓ عدم إعطاء وعود بان الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المنظمة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين أفراد على حياتهم، وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن؛

✓ إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة الذي يخلق بها، وهذا لا يتم إذا تم معاملته أفراد على أنهم عوامل الإنتاج، وبطريقه لا تتناسب مع وضعهم احد فصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.

2.2.2.2. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تؤثر في الالتزام التنظيمي مجموعه كبيره من العوامل حددها Steers بثلاثة مجموعات، وهي السمات الشخصية، خصائص الوظيفة والخبرات الوظيفة، ثم أضيفت لها مجموعه رابعة وهي الخصائص التنظيمية ثم أضفت مجموعه أخرى وهي الظروف المحيطة بالعمل.⁽¹⁾ كما أنه تم تحديد العوامل المؤثرة في التزام التنظيمي كما يلي:

1.2.2.2. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل، فرص الاختيار تؤثر في الاتجاهات الأفراد وبالتالي تتأثر درجة الالتزام التنظيمي وخاصة في بداية العمل هؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمستبيات في عمليه الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حاله الكساد الاقتصادي وارتفاع نسبه البطالة.⁽²⁾

2.2.2.2. عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية

ومن أبرز العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية نذكر منها:⁽³⁾

✓ **سياسات المنظمة:** حيث تبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الموارد البشرية في المنظمة، ويترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن هذا السلوك المتوازن، الناتج عن مسانده التنظيم للفرد في إشباع حاجاته، ويتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الانتظام التنظيمي؛

✓ **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام الأكبر؛

(1) صفوان محمد المبييضين و عاتض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، عمان، 2012، ص 193.
(2) عبد الله كاظم محمد، "تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي"، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد العاشر، العدد 21، جامعة البصرة، 2016، ص 248.

(3) صقر محمد كرم حلس، "دور إدارة التغيير في تقرير الالتزام التنظيمي حالة دراسة على العاملين في بلدية غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص، 46، 47.

- ✓ **المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي يمثل شخصيه المنظمة الناجحة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار التنظيمي للمورد البشري، يجعل الموظفون يشعرون بأهميتهم في العمل، وذلك من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة؛
- ✓ **تطبيق انظمه حوافز مناسبة:** توفر الأنظمة المناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج والتقليل التكاليف؛
- ✓ **نمط قيادة:** الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم، القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة؛
- ✓ **العمل على بناء ثقافة المنظمة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من احترام المتبادل بين الإدارة ومواردها البشرية، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وما يزيد الالتزام بها.

3.2.2.2. العوامل المتعلقة بالأفراد

- يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصياتهم في مستويات الالتزام الاتجاه منظماتهم كالآتي: (1)
- ✓ **العمر:** يأتي هذا العامل في المقدمة حيث أثبتت الدراسات أن مستوى الالتزام يزداد طرديا مع تقدم عمر الموظفين؛
 - ✓ **الجنس:** النساء أكثر التزاما من الرجال، إلا أن هذا المتغير غير حاسم؛
 - ✓ **المؤهل:** الموظفين ذوي المؤهلات العليا هم أكثر التزاما من المؤهلات الدنيا.
 - ✓ **مدته الخدمة:** الموظفين من ذوي الخدمة الطويلة، هم أكثر التزاما ممن هم اقل خدمة في هذا الجانب؛
 - ✓ **المسؤوليات الاجتماعية:** الموظفين من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية، هم أكثر التزاما ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

4.2.2.2. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة

- أفادت الدراسات أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعا لدى الأفراد الذين يديرون أعمالهم شخصيا بسبب شعورهم بغنى العمل مقارنة بالأفراد الذين يعملون في منظمات أخرى. (2)

(1) سعة كريم عذاب اللامي وعلي حميد عبد الرحيم، "قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية"، مجلة كلية التربية الأساسية المجلد 21، العدد 91، جامعة المستنصرية، العراق 2015، ص ص، 1010، 1011.

(2) خولة هاشم خلف، "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدار في مصرف الرافدين الإدارة العالمة"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 115، جامعة المستنصرية، العراق 2018، ص 158.

3.2.2. طرق قياس الالتزام التنظيمي

ان عمليه قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المنظمة والموظفون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد ما يلي: (1)

- ✓ يقدم للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي؛
- ✓ معرفه الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي الذي يدخل في تركيب الأبعاد المادية والمعنوية والإنسانية، والتي تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالموظفين والمنظمة على حد سواء؛
- ✓ يعتبر أداءه شخصيه لمعرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن تم العمل على إيجاد الحلول المناسبة؛
- ✓ يعود بالنفع على الموظفين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى الموظفين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن تم فعالية المنظمة.
- ويتم قياس مستويات الالتزام الفرد بالمنظمة بالاعتماد على مقاييس مختلفة، ومن بين أهم هذه المقاييس نذكر أهمها:

1.3.2.2. المقاييس الموضوعية

وفقا لهذه المقاييس يتم تحليل عددا من الظواهر الدالة على درجة الالتزام العمال مثل رغبة فرد بالبقاء في المنظمة، مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة في المنظمة. (2)

2.3.2.2. المقاييس الذاتية

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمه تتضمن أسئلة التوجيه للموظفين بالمنظمة في محاوله للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة الالتزام للمنظمة، ومن بين هذه المقاييس ما يلي:

- ✓ **مقياس توتن:** محتوى المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع 7 فقرات أخرى رابعه وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني؛ (3)
- ✓ **قياس بورتين وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس: (4)

(1) محمد حسن محمود العرياي، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على شق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 21.

(2) حمزة معمري، "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 98.

(3) حمزة معمري، نفس المرجع، ص 98.

(4) سامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 21.

- درجة الالتزام أفراد بالمنظمة؛
- درجة ولائهم وإخلاصهم لها؛
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة قبولهم لقيامها واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة وهو مقياس يستخدم بشكل عام لوصف الالتزام.
- ✓ **مقياس مارش ومافري:** قدم مقياسه الالتزام مدى الحياة متمثلة الاعتراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات استخدم كأداة لقياس: (1)
- إدراك الفرض لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة؛
- تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرض على الالتزام بقيم العمل؛
- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد؛
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- ✓ **مقياس جوش و زملائه 1978:** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ست فقرات، عبرت كل واحد عن القيم التالية: (2)
- استخدام المعرفة والمهارة؛
- زيادة المعرفة في مجال التخصص؛
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية؛
- بناء سمعة جيدة له؛
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- ✓ **قياس كورن وزملائه 1980:** ساهمت في بناء المقاييس الثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فكره خماسية للاستجابة. مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة، استهدفت الاستدلال على الالتزام الأفراد بالمنظمة. في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرات ذات مؤشرات ايجابية 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية. (3)

4.2.2. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين وهما:

- ✓ **القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة؛
- ✓ **القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرض الخاصة او خارج نطاق الوظيفي.

(1) سامي إبراهيم محمود حنونة، نفس المرجع، ص ص، 21، 22.

(2) حسين وليد وآخرون، "أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 20، ص 116.

(3) حسين وليد وآخرون، نفس المرجع، ص 116.

1.4.2.2. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، الموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، الموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في الوظيفة. إن المواجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في: (1)

- ✓ ارتفاع معدلات أداء والرضا عن العمل؛
- ✓ انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل؛
- ✓ تحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

2.4.2.2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

إن اتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية الاتجاهات الفرض نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة، خارج نطاق الوظيفي وتسيير بعض الدراسات إلى إن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجة عالية من التوافق، أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الإدماج مع أسرته. وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعة أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس على أضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة. (2)

3.2. أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

للثقافة التنظيمية تأثير ذو أهمية كبيرة على الالتزام التنظيمي، حيث أن توافر منظمة على الثقافة التنظيمية الملائمة والمناسبة ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. وفي هذا الجزء من الدراسة سنتعرف على أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

1.3.2. أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تعد العدالة التنظيمية أهم المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على الالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى الالتزام، الفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم العدالة الإجراءات والتوزيع. (3)

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص، 187، 188.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص 322.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

كما أشارت بعض الدراسات إلى انه كلما شعر الموظفون بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالالتزام التنظيمي، سواء نحو عملهم او نحو المنظمات التي تتمتع بدرجة عدالة التنظيمية عالية سواء على صعيد العدالة في التوزيع من خلال (توزيع الحوافز والأجر المجزي، او المهام... الخ)، او من ناحية توفر عدالة الإجراءات من خلال (اتخاذ القرارات دون تحيز، مناقشه الموظفين بالقرارات التي تخص عملهم، مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار) او جود العدالة التعاملية من خلال (تعامل الرئيس مع المرؤوس بطريقة محترمة ومهذبة... الخ) فإن الموظفين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي.⁽¹⁾

2.3.2. أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تلعب القيم التنظيمية دورا رئيسيا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، وهي تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات ولها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد وبالتالي أداؤهم. وللقيم التنظيمية السائدة في المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال رفع واخفض مستويات الأداء، وذلك تبعا لنوعية الثقافة السائدة في المنظمة الاعتبار إن القيم التنظيمية هي إحدى المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية، فالقيم التنظيمية في الثقافة القوية ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال المرؤوسين على العمل، وزيادة درجات ولائهم والتزامهم وانتماؤهم للمنظمة، أما القيم التنظيمية في الثقافة الضعيفة فتتخفف من مستويات الأداء نتيجة نمط المركزية في اتخاذ القرارات، والتضييق في صلاحيات المرؤوسين، وعدم تشجيعهم الابتكار والإبداع، لذلك فان القيم التنظيمية تعمل على تطوير قدرات المرؤوسين وتحقق اقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام بالعمل، والإسهام في حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه لمنظمة من اجل تهيئة بيئة عمل ملائمة، مما ينعكس إيجابا على رفع مستوى الالتزام التنظيمي وبالتالي تحسين أداء المورد البشري تحسين أداء المنظمة ككل.⁽²⁾

3.3.2. اثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر الثقافية التنظيمية المؤثرة على الالتزام التنظيمي، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة، وتحديد نمط الاتصالات بين مختلف الإدارات ويساهم كذلك الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف المرجوة. ويظهر اثر إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة الموظفين فيها تؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع، في الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجهود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقة للموظفين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف الموظفين من الاتصالات خارج الإطار، وهو يجعلهم غير متحمسين

(¹) محمد عبد سعيد عليان، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 46.

(²) عبد الرحمان مصطفى الملا، "القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص 99.

لاقتراح ما من شأنها تحسين العمل ويفقدون الشعور بمبادئه والمسؤولية، وهو ما يؤثر سلباً على شعارهم في الالتزام اتجاه المنظمة. اثر على أدائهم وعلى تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

4.3.2. اثر المعتقدات التنظيمية التزام التنظيمي

تقوم الثقافة التنظيمية بعده وظائف مهمة في المنظمة، حيث توحد بين سلوك الموظفين والمنظمة، وتجعل الأفراد في حاله رضا وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي رفع من مستوى التزام التنظيمي. وعلى اعتبار أن المعتقدات التنظيمية أهم العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية. فان إيمان الموظفين بالمعتقدات التنظيمية يزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة نظراً لاعتقادهم الراسخ أن نجاحها يعني نجاحهم وهو ما يساهم في رفع من مستوى التزامهم التنظيمي وأن أهمية التأكيد على أهمية المعتقدات التنظيمية يقع على عاتق المنظمة، لأنها تتكون من الإطارات الذين عليهم إن يجسدوا اعتقادات التنظيمية التي تعزز النجاح والثقة والتعاون، مما يعزز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين وبالتالي تعزيز التزامهم التنظيمي.⁽²⁾

5.3.2. أثر التوقعات التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تعتبر التوقعات التنظيمية من أهم العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ، والتي لها تأثير على الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال التوقعات التي يتوقعها الموظفون من المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من مواردها البشرية، فالموظفون يتوقعون ان تقوم المنظمة بتبني ابداعاتهم او اعطائهم وضعاً اجتماعياً معيناً، وبالمقابل تتوقع المنظمة ان يعطي الموظفون افضل ما لديهم، او ان يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية مما يجعلهم يلتزمون اتجاه المنظمة ويسعون لتحقيق أهدافها.⁽³⁾

(1) شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2010/2009، ص ص، 95، 96.

(2) الطاهر غراز، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة بن عاشور الجلفة، المجلد الخامس، العدد الرابع، الجزائر، 2020، ص 432.

(3) خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس وحيد احمد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية حرارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العراق، مارس 2019.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية للالتزام التنظيمي واستنتجنا لان الالتزام التنظيمي هو مؤشر لفعالية المنظمة، ونجاحها وكذا دوران العمالة فيها حيث انه يؤثر على توافق وانسجام الموظفين مع منظماتهم بشكل ايجابي، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل جهد اكبر والتفاني في أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات.

كما توصلنا إلى انه هناك علاقة أثر بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إذ تحرص المنظمات على رفع وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، حيث أن تحقيق الالتزام في المنظمة يعود إلى مجموعه من العوامل منها القيم والمعتقدات السائدة وكذا الهيكل التنظيمي المعتمد ومدى تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة.

الفصل الثالث:

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست

تمهيد

1.3. منهجية الدراسة

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

3.3. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5.3. اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي

وتفسير النتائج

الخلاصة

تمهيد

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل التعرف على واقع الثقافة التنظيمية واثرها على الالتزام التنظيمي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، حيث سيتم بداية تبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مع شرح للاستبانة التي تمثل أداة الدراسة التي تمكن من الحصول على البيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، إضافة إلى ذلك سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق الاستبانة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، أما في ختام هذا الفصل فسيتم اختبار أثر الثقافة التنظيمية وابعادها على الالتزام التنظيمي وعليه يتم التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها اعتماداً على الدراسات السابقة.

1.3.1. منهجية الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل ممنهجة ينبغي التقيد بها، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم استخدامها للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

1.1.1.3. مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة تجدر الإشارة بداية إلى ألواجراء الدراسة الميدانية المتمثل في القطب الجامعي تاسوست الواقع ببلدية الأمير عبد القادر يُعد امتداد لجامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل، حيث تم استلام هذا القطب الجامعي في بداية السنة الجامعية 2007-2008 والذي ضم أنداك كلية الحقوق والعلوم السياسية؛ كلية الأدب واللغات؛ كلية العلوم الاجتماعية، لكن مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010 تم تحويل كلية التسيير من الجامعة المركزية إلى القطب تاسوست ليتم تغيير مسمائها إلى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ولذلك تم حصر مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بالقطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل واستبعاد الأساتذة المؤقتين لأنهم غير مثبتين في وظيفتهم والتي تنتهي بانتهاء العقد إذا لم يتم تجديده، إضافة إلى الحرص أكثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها لأن الأستاذ الدائم يعتبر أكثر تأثراً بأبعاد الثقافة التنظيمية على غرار الهيكل التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيم التنظيمية والمعتقدات، والتوقعات التنظيمية، إضافة إلى ذلك إمكانية إصداره لأحكام وإبدائه لآراء أكثر دقة وتعكس الواقع العملي بدرجة كبيرة استنادا إلى أنه غالبا ما تكون فترة ممارسة الأستاذ الدائم لوظيفة التعليم بالقطب الجامعي أطول نسبيا منها لدى الأستاذ المؤقت، ولذا فقد تم التحقق من العدد الإجمالي للأساتذة الدائمين بالقطب الجامعي محل الدراسة اعتمادا على الملحق رقم (1) والذي يؤكد أن مجتمع الدراسة قد بلغ 510 أستاذ دائم حتى تاريخ 31 ديسمبر 2016، حيث أن هذا العدد موزع على الكليات الأربع بالقطب الجامعي محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (1.3).

الجدول رقم (1.3): توزيع الأساتذة الدائمين في القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى لسنة 2016

عدد الأساتذة الدائمين	اسم الكلية
133	كلية الحقوق والعلوم السياسية
136	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
153	كلية الآداب واللغات
88	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
510	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (1).

2.1.1.3. عينة الدراسة

يتم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، كما يُهدف من العينة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ولقد تم اختيار العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة بما يتماشى مع فرضيات وأهداف الدراسة.

ويتم الاعتماد على العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة عندما يضطر الباحث في بعض الظروف إلى الحصول على المعلومات من مجموعة معينة بدلا من الحصول عليها من الميسرة أو الأكثر تعاوناً أو سهولة بالنسبة إليه، كأن تكون مفردات تلك المجموعة تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجها الباحث، أو لأنه تتوفر فيهم فقط بعض الخصائص التي حددها الباحث ورأى أنها مهمة للحصول على نتائج دقيقة⁽¹⁾، وبعد تحديد نوع العينة لابد من تحديد حجمها ويكون ذلك بعدة طرق منها ما قدته الباحثة " Uma Sekeran " والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة،⁽²⁾ هذه الدراسة تشمل على 8 متغيرات، ولإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 80 مفردة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع 100 إستبانة على مختلف الكليات بالقطب الجامعي محل الدراسة، وتم استرجاع 84 إستبانة وتم استبعاد 5 إستبانة لأنه لم يتم الإجابة على كل عبارات الاستبانة، فكان 79 إستبانة صالحة للتحليل.

2.1.3. أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لأنها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، كما تم تطوير الاستبانة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

حيث تتكون الاستبانة من جزأين يتم توضيحهما على النحو الموالي:

(1) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات الحديثة)، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 396.
(2) Uma Sekeran, **Research Methods For Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004, p 295.

1.2.1.3. الجزء الأول للإستبانة

بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ المسمى الوظيفي والخبرة العملية.

2.2.1.3. الجزء الثاني للإستبانة

وهو يتضمن كل من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ويمكن توضيح كما يلي:

✓ **المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية:** يشمل هذا المحور على 25 عبارة موزعة على ابعاد الثقافة

التنظيمية وفق التقسيم التالي:

- بعد العدالة التنظيمية 4 عبارات؛
- بعد القيم التنظيمية 5 عبارات؛
- بعد الهيكل التنظيمي 5 عبارات؛
- بعد المعتقدات التنظيمية 6 عبارات؛
- بعد التوقعات التنظيمية 5 عبارات.

✓ **المحور الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي:** حيث يشمل هذا المحور على 14 عبارة لقياس مستوى

الالتزام التنظيمي وفق التقسيم التالي:

- التزام عاطفي 5 عبارات؛
- التزام استمراري 5 عبارات؛
- التزام معياري 4 عبارات.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة، والذي يحدد

الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس **Likert** الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة؛ والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5؛ 4؛ 3؛ 2؛ 1) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2.3).

الجدول رقم (2.3): مقياس Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (4= 1-5)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: (0.8= 5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (1.8=1+ 0.8) وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول الموالي رقم (3.3).

الجدول رقم (3.3): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس Likert الخماسي.

3.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها، وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا (SPSS)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام من مجموع ما يقدمه منها ما يلي:

1.3.1.3. معامل الثبات Cronbach's Alpha

يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة، والتي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة.

2.3.1.3. معاملي الالتواء والتفطح

يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية

للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات،⁽¹⁾ أما فيما يخص التقلطح (**Kurtosis**) فهو يُعبر عن درجة تدبب قمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي،⁽²⁾ ولقد تم استخدام كل من التقلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

3.3.1.3. معامل الارتباط

يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح،⁽³⁾ كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة).

4.3.1.3. التكرارات والنسب المئوية

إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم **Likert** الخماسي، ويُعبّر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

5.3.1.3. المتوسط الحسابي

يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجمع غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوم على عددها، أما في حالة البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار - مثل ما هو موجود في بيانات هذه الدراسة - فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات.⁽⁴⁾

6.3.1.3. المدى

يعد المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينها، ويعرف المدى بأنه: "الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح"،⁽⁵⁾ وتأسيسا على ذلك فقد بلغ مدى فئات سلم **Likert** الخماسي قيمة ثابتة تساوي 1,8، وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007، ص ص، 158، 159.

(2) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، نفس المرجع، ص 160.

(3) رجي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، 162.

(4) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص، 247، 248.

(5) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

7.3.1.3. الانحراف المعياري

يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي.⁽¹⁾

8.3.1.3. الانحدار الخطي المتعدد

إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر بذلك امتداد للانحدار البسيط،⁽²⁾ ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

يتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها "معامل التحديد أو التفسير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغيره يعتمد على عاملين: الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة، أما الثاني فيكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة)، والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي (**Residual**) أو معامل الخطأ (e_i)، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح أي: $0 \leq R^2 \leq 1$ ، وعليه كلما زادت قيمة R^2 كلما زادت قوة تفسير معادلة الانحدار.⁽³⁾

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

للتحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

1.2.3. صدق أداة الدراسة

إن المقصود بالصدق هو: " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وُضع لقياسها"،⁽⁴⁾ وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من الصدق الظاهري والصدق البنائي للاستبانة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1.1.2.3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة

يشير الصدق الظاهري أو صدق المحتوى إلى: "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"،⁽⁵⁾ ومن أجل ذلك تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة

(1) ربحي مصطفى عليان، وَعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(2) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

(3) أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع، ص ص 279، 280.

(4) عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 72.

(5) عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، المرجع السابق، ص 73.

من الأساتذة من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة، والملحق رقم (2) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة هذه الدراسة، وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة (انظر الملحق رقم (3)) والتقييد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسباً لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقاً لما هو موجود في الملحق رقم (4).

2.1.2.3. التأكد من الصدق البنائي للاستبانة

نظراً لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، حيث يتم توضيح اختبار الصدق البنائي لاستبانة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3): اختبار الصدق البنائي للاستبانة

المتغيرات	رقم العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
العدالة التنظيمية	1	,000	,801**
	2	,000	,838**
	3	,000	,810**
	4	,000	,773**
القيم التنظيمية	1	,000	,820**
	2	,000	,724**
	3	,000	,608**
	4	,000	,709**
	5	,000	,673**
الهيكل التنظيمي	1	,000	,817**
	2	,000	,870**
	3	,000	,847**
	4	,000	,849**
	5	,000	,804**
المعتقدات التنظيمية	1	,000	,559**
	2	,000	,793**
	3	,000	,872**
	4	,000	,877**
	5	,000	,783**
	6	,000	,843**
التوقعات التنظيمية	1	,000	,782**
	2	,000	,817**
	3	,000	,891**

	4	,000	,867**
	5	,000	,842**
التزام عاطفي	1	,000	,773**
	2	,000	,765**
	3	,000	,849**
	4	,000	,669**
	5	,000	,588**
التزام استمراري	1	,000	,616**
	2	,000	,813**
	3	,000	,736**
	4	,000	,782**
	5	,000	,699**
التزام معياري	1	,000	,682**
	2	,000	,788**
	3	,000	,838**
	4	,000	,758**

** مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (5).

خلال الجدول رقم (4.3) نلاحظ مستوى الدلالة $(Sig.(2-tailed) = 0,000 < 0.01)$ ، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكّلة لكل متغير بالدراسة محصورة في المجال $[0.559, 0.891]$ وهي بذلك أكبر من 0,50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا تأسيساً على دراسة (*) Tseng and Lee (2009)⁽¹⁾، والذي أكد أن الصدق البنائي يتحقق إذا كان مستوى الدلالة اقل من 0.01 ومعامل الارتباط موجب وقوي، وعليه من خلال ما تقدم عرضه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

2.2.3. ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى: "وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يُعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريباً في حالة إعادة تطبيقه على

(*) Tseng. Y., and Lee. T., "Comparing appropriate decision support of human Resources practices on organizational performance with DEA/AHP model", Expert Systems with Applications, 36, 2009.

(1) فوزية مفرّاش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 192.

نفس العينة مرة أخرى"،⁽¹⁾ وعليه فالمقياس أو الأداة المستخدمة التي تتصف بالثبات يجب أن تُعطي نفس النتائج تقريبا خلال فترات زمنية طويلة نسبيا، أما الأداة التي تختلف نتائج قياسه خلال فترة زمنية قصيرة فإنه يفقد بذلك لصفة الثبات،⁽²⁾ وعليه تم استخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (5.3): معامل Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	4	,818
القيم التنظيمية	5	,747
الهيكل التنظيمي	5	,894
المعتقدات التنظيمية	6	,868
التوقعات التنظيمية	5	,895
التزام عاطفي	5	,785
التزام استمراري	5	,782
التزام معياري	4	,765

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (6).

من خلال الجدول السابق رقم (5.3) يتضح أن معامل الثبات Cronbach's Alpha بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0.747، 0.895]، وهذا ما يدل على وجود مقبول من الثبات لأن معامل الثبات أكبر من 0.70، وعليه فشرط ثبات كأداة للدراسة هو الآخر محقق، فقد أكدت دراسة كل من الباحثين: Navarro, Losada, Ruzo, and Díez Zeller (2010)^(*)، أنه إذا كان معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0.70 فإن شرط الثبات يتحقق.⁽³⁾

3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (6.3).

(1) فريدة زيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسين بن بوعلي، الجزائر، 2013، ص 144.

(2) عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 184.

(*) Navarro. A., Losada. F., Ruzo. E., and Díez. J. A., " Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, 45,2010.

(3) فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 189.

الجدول رقم (6.3): معاملي الالتواء والتفطح

معاملي التفطح	معاملي الالتواء	المتغيرات
-0,047	-,629	العدالة التنظيمية
-,790	,029	القيم التنظيمية
-,285	-,659	الهيكل التنظيمي
-,119	-,551	المعتقدات التنظيمية
-,511	-,594	التوقعات التنظيمية
-,504	-,079	التزام عاطفي
-,182	,373	التزام استمراري
,145	,324	التزام معياري

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (7).

من خلال الجدول السابق رقم (6.3) يتضح أن معاملي الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال $[-0.659, 0.373]$ ، وهو محصور بين -1 و 1، بينما معاملي التفطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال $[-0.790, 0.145]$ وهو أقل من 7، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة^(*) Cao and Dowlatshahi (2005) إذ أكدا على أنه إذا كان معاملي الالتواء محصور بين -1 و 1، ومعاملي التفطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي⁽¹⁾، لذا سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

3.3. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي؛ المسمى الوظيفي والخبرة العملية.

1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.

1.1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول الموالي:

(*) Cao.Q., & Dowlatshahi. S., " The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23, 2005.

(1) فوزية مقاش، المرجع السابق، ص 200.

الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
67,1	53	ذكر
32,9	26	أنثى
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تفاوت كبير في التوزيع بين الجنسين، إذ أن أغلب المبحوثين من الأساتذة هم ذكور بعدد قدره 53 أي ما نسبته 67.1 % في حين بلغ عدد الإناث 26 أي بما يوافق نسبة 32.9 %، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري وقد يرتبط ذلك أساساً بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي من أجل مواصلة الدراسات العليا خارج الولاية إذا اقتضى الأمر ذلك، مع الإشارة إلى أن طبيعة العمل التدريسي بالقطب الجامعي محل الدراسة لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير، وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين، إضافة إلى أن قطاع التعليم العالي يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس.

2.1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر

يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول والموالي:

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
2,5	2	أقل من 30 سنة
59,5	47	30 - أقل من 40 سنة
26,6	21	40 - أقل من 50 سنة
11,4	9	50 سنة فأكثر
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر المبين أعلاه أن أغلب المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 47 أي ما نسبته 59.5 % تليها نسبة 26.6 % تُعبر عن 21 مبحوثاً تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين يوجد 02 مبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة بما يمثل نسبة 2.5 % وهي أخفض نسبة، أما 11.4 % فتمثل نسبة المبحوثين أكثر من 50 سنة، وعليه يمكن القول أن أغلب أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة هم من فئة الشباب يُتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحهم، وبالتالي

فتميز مجتمع الدراسة بكونه فتي قد يرجع ذلك إلى الحداثة النسبية للقطب الجامعي مقارنة بالجامعات الوطنية الكبرى، وكذا الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام LMD الأمر الذي صاحب ذلك إتباع إدارة القطب الجامعي لتطبيق سياسة التوظيف الخارجي لأساتذة جدد من خريجي الجامعات بأعداد معتبرة، وذلك بالتزامن مع فتح تخصصات جديدة.

2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

1.2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
20,3	16	الماجستير
6,3	5	دكتوراه LMD
26,6	21	دكتوراه علوم
46,8	37	تأهيل جامعي
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي مرتفع، إذ أن 37 منهم بما نسبته 46.8 % متحصلون على تأهيل جامعي، في حين أن 21 مبحوثا يمثلون ما نسبته 26.6 % حاصلين على شهادة الدكتوراه علوم، كما تُعبر نسبته 20.3% عن 16 مبحوث يمثلون حملة شهادة الماجستير، كما أن 5 مبحوثين متحصلون على دكتوراه LMD، وعليه يرجع هذا المستوى التعليمي العالي إلى طبيعة الوظيفة التدريسية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تتطلب توفر الأساتذة الجامعيين الدائمين على مستوى تعليمي نوعي لا يقل عن الحصول على شهادة الماجستير، إضافة إلى ذلك فإن التوظيف في هذا المجال يتم بالدرجة الأولى على أساس الشهادة وذلك تماشيا مع التوجه لتوفير أساتذة متخصصين تتلائم شهاداتهم مع التخصصات المتاحة على مستوى القطب الجامعي، وذلك من أجل ضمان تأدية مهامهم التدريسية وكذا نقل المعارف النظرية والخبرات العملية للطلبة بكفاءة وفعالية.

2.2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
8.9	7	أقل من 5 سنوات
38	30	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
35,4	28	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
17,7	14	15 سنة فأكثر
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المبين أعلاه أنه يوجد تقارب كبير بين الذين تمتد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وبين من تمتد من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث ان عدد الباحثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات قدر بما نسبته 38 % بعدد قدره 30 أستاذًا، أما الذين تمتد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة فبلغ عدد الباحثين 28 بنسبة 35.4 %، في حين تمثل نسبة 17.7 % الباحثين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة، وقدر عددهم بـ 14 استاذًا، في حين تعتبر نسبة 8.9 % أخفض نسبة حيث تمثل بـ 7 مبحثًا سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات ، وعليه يمكن القول أن أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها ويمكن إكسابها للطلبة.

3.3.3. خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول الآتي خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (11.3): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
5,1	4	أستاذ مساعد ب
15,2	12	أستاذ مساعد أ
32,9	26	أستاذ محاضر ب
44,3	35	أستاذ محاضر أ
2,5	2	أستاذ التعليم العالي
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي المبين ان عدد الباحثين برتبة استاذ محاضر أ، بلغ عددهم 35 استاذًا بنسبة 44.3 % وهي اكبر نسبة، وفي المرتبة الثانية نجد عدد الباحثين برتبة استاذ محاضر ب بلغ عددهم 26 استاذًا بنسبة 32.9 %، حيث يوجد تقارب كبير في النسب بين استاذ محاضر أ واستاذ محاضر ب، في حين نجد ان عدد الباحثين برتبة استاذ مساعد أ 12 بنسبة 15.2 %،

وقد بلغ عدد الاساتذة برتبة استاذ مساعد ب 4 اساتذة بنسبة 5.1 %، في حين بلغ عدد الاساتذة برتبة استاذ التعليم العالي 2 بنسبة 2.5 %، ويمكن ارجاع هذه النتائج الى ان المجتمع محل الدراسة هو مجتمع فتي تسوده فئة الشباب التي تقل اعمارهم عن 40 سنة، وعليه فهي تعكس المؤهلات العلمية ومستويات الخبرة لديهم، وكذا مختلف الانجازات المقدمة من طرفهم.

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة وصفا سواء المستقلة منها والمُمتلّة في أبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، ويكون ذلك اعتمادا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

1.4.3. التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي رقم (12.3) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هذه الدراسة.

الجدول رقم (12.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
1	مرتفعة	,66983	3,7437	العدالة التنظيمية	أبعاد الثقافة التنظيمية
2	مرتفعة	,69985	3,4633	القيم التنظيمية	
3	مرتفعة	,90999	3,4405	الهيكل التنظيمي	
5	متوسطة	,81683	3,3460	المعتقدات التنظيمية	
4	مرتفعة	,88896	3,4025	التوقعات التنظيمية	
-	مرتفعة	,42414	3,4792	الثقافة التنظيمية	
1	متوسطة	,73853	2,8911	التزام عاطفي	أبعاد الالتزام التنظيمي
3	منخفضة	,61908	2,1139	التزام استمراري	
2	متوسطة	,75585	2,7468	التزام معياري	
-	منخفضة	,54791	2,5840	الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (7).

من خلال الجدول السابق يمكن ترتيب ابعاد الثقافة التنظيمية ترتيبا تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي العدالة التنظيمية 3.7437 وهو ينتمي إلى المجال [3.40، 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤشر على وجود عدالة تنظيمية بمستوى مرتفع في القطب الجامعي محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.66983، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه

- اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية H_{11} : توجد مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة؛
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده القيم التنظيمية **3.4405** وهو ينتمي إلى المجال [3.40، 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود قيم تنظيمية بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة من أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة ، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0.69985** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : توجد مستويات مرتفعة للقيم التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة؛
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي **3.4405** وهو ينتمي إلى المجال [3.40- 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على أن مدركات أفراد العينة من أساتذة اتجاه الهيكل التنظيمي تؤكد على وجوده بمستوى مرتفع في القطب الجامعي محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0.90999**، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثالثة H_{13} : توجد مستويات مرتفعة للهيكل التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة؛
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده التوقعات التنظيمية **3.4025** وهو ينتمي إلى المجال [3.40- 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة من أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لديهم توقعات تنظيمية بمستوى مرتفع، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0.88896**، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : توجد مستويات مرتفعة للمعتقدات التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة؛
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده المعتقدات التنظيمية **3.3460** وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2.60- 3.40] ضمن الفئة الثالثة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على أن لدى أساتذة القطب الجامعي معتقدات تنظيمية لكن بمستوى متوسط، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0.81683** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الخامسة H_{15} : توجد مستويات مرتفعة للتوقعات التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة؛
- ✓ من خلال الجدول السابق (12.3) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية ل بلغ **3.4792**، وهو بذلك ينتمي إلى المجال [3.40- 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع في القطب الجامعي محل الدراسة، وكذا انحراف معياري

أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.42414، وهو ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى H_1 : توجد مستويات مرتفعة للثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة.

2.4.3. التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي

يمكن من خلال الجدول السابق (12.3) ترتيب ابعاد الالتزام التنظيمي ترتيبا تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده الالتزام عاطفي 2.8911 وهو بذلك ينتمي الى المجال [2.60، 3.40] ضمن الفئة الثالثة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود التزام عاطفي لدى عينة الدراسة في القطب الجامعي محل الدراسة ولكن بمستوى متوسط من الموافقة، وكذا انحراف معياري اقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.73853، وهو يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في اجابات افراد العينة حول عبارات الالتزام التنظيمي. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الاولى H_{21} : توجد مستويات مرتفعة للالتزام العاطفي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده الالتزام المعياري 2.7468 وهو بذلك ينتمي الى المجال [2.60، 3.40] ضمن فئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود التزام معياري لدى افراد العينة في القطب الجامعي محل الدراسة ولكن بدرجة متوسطة من الموافقة. وكذا انحراف معياري اقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.75585، وهو يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في اجابات افراد العينة حول عبارات الالتزام التنظيمي. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثانية H_{22} : توجد مستويات مرتفعة للالتزام الاستمراري في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده الالتزام استمراري 2.1139 وهو بذلك ينتمي الى المجال [1.80، 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على وجود التزام استمراري لدى افراد العينة في القطب الجامعي محل الدراسة ولكن بدرجة منخفضة. وكذا انحراف معياري اقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.61908، وهو يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في اجابات افراد العينة حول عبارات الالتزام التنظيمي. وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثالثة H_{23} : توجد مستويات مرتفعة للالتزام المعياري في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة.

✓ من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للالتزام التنظيمي بلغ 2.584، وهو بذلك ينتمي إلى المجال [1.80، 2.60] ضمن الفئة الثانية في سلم **Likert** الخماسي، مما يؤكد المستوى المنخفض للالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، كما أن الانحراف

المعياري أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.54791، وهو ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة حول عبارات الالتزام التنظيمي، ويمكن القول أن الفرضية الثانية H_2 : توجد مستويات مرتفعة للالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة.

5.3. اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتفسير النتائج

من أجل اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات الفرعية.

1.5.3. ملائمة نموذج الدراسة

إن الجدول التالي رقم (13.3) يبين نتائج التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية في حين يمثل الالتزام التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة.

الجدول رقم (13.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع = الالتزام التنظيمي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1 الانحدار	14,553	5	2,911	23,973	,000	,621	,788	1,764
الخطأ المتبقي	8,863	73	,121					
المجموع	23,416	78						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول رقم (13.3) يتضح أن مستوى الدلالة F يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.788 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين يتضح أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.621 وهذا يعني أن 62.1% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وما نسبته 37.9% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تندرج ضمن الثقافة التنظيمية، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وعليه فإن الفرضية الرئيسة الثالثة H_3 : تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة.

2.5.3. اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تتضمن

حالتين فقط كما هو موضح في الجدول التالي رقم (14.3).

الجدول رقم (14.3): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

الحالة	البيان	القرار المتخذ
01	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: $(T \leq 0,05)$ وكانت المعاملات النمطية Beta موجبة، أي: $(Beta > 0)$.	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية $(T > 0,05)$.	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: فوزية مقاش، "أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 213.

وتأسيسا على قاعدة القرار الموضحة في الجدول السابق رقم (14.3) سيتم اختبار أثر كل بعد على مدى من أبعاد جودة الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (15.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	1
		Beta	الخطأ المعياري	B		
,000	4,817		,499	2,403	ثابت Constant	
,129	-1,536	-,140	,074	-,114	العدالة التنظيمية	
,054	-1,963	-,222	,089	-,174	القيم التنظيمية	
,116	-1,591	-,483	,183	-,291	الهيكل التنظيمي	
,277	1,094	,268	,164	,180	المعتقدات التنظيمية	
,000	4,102	,768	,115	,473	التوقعات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول السابق رقم (15.3) يمكن تبيان ما يلي:

✓ ليس للعدالة التنظيمية أثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.129 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: $(T = 0.129 > 0.05)$ ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: H_{31} : تؤثر العدالة التنظيمية إيجابا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة؛

- ✓ ليس للقيم التنظيمية أثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.054، وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: $(T=0.054 > 0.05)$ ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: H_{32} : تؤثر القيم التنظيمية إيجابا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة؛
- ✓ ليس للهيكل التنظيمي اثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.116 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: $(T=0.116 > 0.05)$ ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: H_{33} : يؤثر الهيكل التنظيمي إيجابيا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة؛
- ✓ ليس للمعتقدات التنظيمية أثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.277 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: $(T=0.277 > 0.05)$ ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: H_{34} : تؤثر المعتقدات التنظيمية إيجابا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مرفوضة؛
- ✓ إن للتوقعات التنظيمية أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي $(T=0.000 < 0.05)$ ، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت 0.768 أي نسبة أثر المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تقدر بـ 76.8%، وهي تعد قيمة مرتفعة، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: H_{35} : تؤثر التوقعات التنظيمية إيجابا على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، مقبولة.

3.5.3. تفسير النتائج

سيتم فيما يلي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات، سواء تلك المتعلقة بمستوى كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأخيرا تفسير النتائج الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية وأبعادها على الالتزام التنظيمي لأساتذة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست.

1.3.5.3. تفسير النتائج المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يتم فيما يلي تقديم تفسير مستوى كل الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست، حيث أن هذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (هدى درنوني، 2015) التي توصلت إلى وجود درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن تفسير المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية إلى زيادة اهتمام إدارة القطب الجامعي بتوفير بيئة عمل قائمة على اسس تنظيمية صحيحة تركز على

الموضوعية في الاختيار والتعيين، وكذا التركيز على نشر القيم والمعتقدات والتوقعات المبنية على العدالة والمساواة والاخلاص في الاداء ونشر ثقافة العمل وتؤكد على ضرورة الانضباط والخضوع للقوانين والانظمة التي تسيّر الجامعة؛

✓ في حين أن الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي تاسوست محل الدراسة يتميز بكونه ذو مستوى منخفض، أي ان اساتذة الجامعة لا يشعرون بالانتماء للجامعة وبالتالي لا تكون هناك رغبة في الاستمرار في العمل وترتفع معدلات دوران العمل والغياب والتأخر، ويرجع هذا لعدم الرضا الوظيفي عن بيئة العمل السائدة في الجامعة بصفة عامة وكذلك مدركات الاساتذة حول القيم التنظيمية والمعتقدات وتوقعاتهم من الجامعة وكذا مستويات العدالة والتي لا ترقى الى مستوى تطلعات واهداف الاساتذة.

3.3.5.3 تفسير النتائج الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي:

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست، وهو ما عبرت عنه قيمة معامل التحديد الذي بلغت ما نسبته 62.10 %، والتي ترجع أساسا إلى أثر بعد التوقعات التنظيمية، وتتفق هذه الدراسة مع كل من دراستي (عاشوري ابتسام ، 2014) و دراسة (خليل نبيل، 2016) غير ان هذه النسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة مع ما توصلت إليه دراسة (هدى درنوني ،2015) والتي بلغت نسبة التأثير 48 %، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الأبعاد التي تضمنها كل دراسة، إضافة إلى مدى وجودها في مكان إجراء الدراسة التطبيقية.

وعليه يمكن التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة كما يلي:

✓ أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه ليس للعدالة التنظيمية اثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (عاشوري ابتسام ، 2014)، وعلى الرغم من تحقيق هذه النتيجة إلا أن هذا المتغير مهم لما له من تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بشكل عام، لكن بالنسبة للعدالة التنظيمية السائدة في القطب الجامعي تبعد كثيرا عن المكونات والأسس الصحيحة للبناء السليم للثقافة التنظيمية، والتي لا تدعم المشاركة والتعاون بين الأساتذة من أجل تحقيق الأهداف العامة للجامعة، كما أنها لا تعتبر الأساتذة مصدرا لتحقيق التميز لها على الرغم من أن مستواهم الأدائي مرتفع، إضافة إلى أنها تفتقد لخاصية الوضوح والعلانية وذلك بسبب غياب سياسة واضحة للتحسين المستمر لأداء الأساتذة، إلى جانب ذلك عدم تحديدها لحقوقهم وواجباتهم بطريقة واضحة ومعلنة، ولهذا فإن كل أستاذ يقوم بأداء مهامه وأعماله الوظيفية وفق ما يعتقد ويراه مناسباً وذلك في ظل ضعف وجود ثقافة تنظيمية متجانسة، موحدة وقوية تُلزم الأساتذة بالعمل وفقا لها؛

✓ كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس للقيم التنظيمية اثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن نتائج دراسة (هدى درنوني ،2015)، وهذه النتيجة تؤكد على

ضعف مدركات الأساتذة لمختلف القيم التنظيمية الايجابية التي تتبناها ادارة الجامعة من اجل توفير بيئة ملائمة، و التي لا تتماشى بدرجة كبيرة مع تصوراتهم بحيث يُلتَمَس غالبا لدى الأساتذة شكلية هذه القيم والتي لا تعمل ادارة الجامعة على نشرها وتحقيقها.

✓ أما فيما يخص الهيكل التنظيمي فليس له أثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (محمد فايز حسان عبد علي سنة 2013)، وعليه يمكن القول أن الاساتذة داخل الجامعة يعملون وفق اجراءات روتينية وهياكل تنظيمية معقدة تعرقل السير الحسن لعملية تدفق المعلومات، و كذا التقيد بالأنظمة والتعليمات التي تحددها القوانين التنظيمية للجامعة إذ تعتمد بدرجة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي انخفاض السلطة الممنوحة للأساتذة في إطار أداء مهامهم، إضافة إلى نقص الجانب التشجيعي لإنجازات الأساتذة وكذا الأساليب التي من شأنها تحفيزهم على إبداء ملاحظاتهم، آرائهم واستشارتهم الهادفة إلى تحسين العمل؛

✓ في حين أنه ليس للمعتقدات التنظيمية أثر على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (خليل نبيل سنة 2016) ويمكن تفسير هذه النتيجة الى اعتبار المعتقدات السائدة في الجامعة شكلية، ولهذا فان هذه المعتقدات لم تؤثر على ولائهم للجامعة وكذا على شعورهم بالانتماء لها.

✓ في حين أثبتت نتائج هذه الدراسة أن للتوقعات التنظيمية اثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة وذلك بما نسبته 76.8 %، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (هدى درنوني، 2015) هذه النتيجة تؤكد على ان لدى الاساتذة توقعات تنظيمية تدعم العمل والانجاز وتؤثر على سلوكهم بالجامعة ويظهر ذلك في ولائهم ومدى شعورهم بالانتماء بالإضافة الى الفخر والاعتزاز وتظهر ايضا في تحقيق المسؤولية اتجاه الجامعة، وبذلك بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار وعدم التأخر والتغيب وهذا ما يدعم الالتزام التنظيمي ويزيد من درجته.

الخلاصة

لقد تم اختيار قطب تاسوست لجامعة محمد الصديق بن يحيى مكانا لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على الثقافة التنظيمية واثرها على الالتزام التنظيمي للأساتذة به، حيث يبلغ تعداد الأساتذة الدائمين الذين يمثلون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 510، وتأسيسا على ما جاءت به الباحثة " Uma Sekeran " تم تحديد حجم العينة الذي بلغ 79 أستاذا دائما واختيار العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة، أما أداة الدراسة فتتمثل في الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمقياس **Likert** الخماسي، والتي تمكن من الحصول على بيانات تعالج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ الانحدار الخطي المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات ومعامل الالتواء والتقاطع، إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بالقطب الجامعي محل الدراسة، وكذا كل أبعاد الثقافة التنظيمية تتميز بمستوى مرتفع إضافة إلى ذلك تم التأكد من وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأساتذة يرجع إلى بعد التوقعات التنظيمية اما فيما يخص كل من: العدالة التنظيمية؛ الهيكل التنظيمي، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية فليس لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

الخلاصة

اختبرت هذه الدراسة اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما اذ تمت دراسة واختيار مستويات الثقافة التنظيمية وابعادها، وكذا مستويات الالتزام التنظيمي وابعاده في الجامعة بالإضافة الى اختيار اثر الثقافة التنظيمية (العدالة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية) على الالتزام التنظيمي، وعليه فان هذه الدراسة توصلت الى نتائج نظرية واخرى تطبيقية ثم على أساسها وضع وتقديم اقتراحات لجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

لقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها:

- ✓ الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين؛
- ✓ الثقافة هي نتاج تفاعل مجموعة من القيم والاتجاهات، والانماط السلوكية المشتركة من الأعضاء والتي تحدد هويتها وتميزها عن المنظمات الأخرى؛
- ✓ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الاخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المنظمة التي يشترك فيها التنظيم، وهي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات الافراد داخل المنظمة وعلى أدائهم وكذلك أسلوبهم في مواجهة المشاكل؛
- ✓ تتحدد ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل والمحددات أهمها الصفات الشخصية، الخصائص الوظيفية، والبناء التنظيمي للمنظمة؛
- ✓ يمكن تغيير وتعديل ثقافة المنظمة بنجاح عن طريق تحليل الثقافة الحالية، وتقييمها ومقارنتها بالثقافة المنشودة وتحديد الفجوة بينها؛
- ✓ الالتزام التنظيمي هو مؤشر الفعالية المنظمة ونجاحها وكذا دوران العمالة فيها؛
- ✓ الالتزام التنظيمي هو شعور المورد البشري بالانتماء للمنظمة، وان أهدافها هي أهدافه التي يسعى بكل جهد وبكل اخلاص في العمل تحقيقها؛
- ✓ هناك عدة عوامل مؤثرة على الالتزام التنظيمي وهي عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية واخرى بالبيئة الداخلية ومتعلقة بالأفراد؛
- ✓ تعمل الثقافة التنظيمية على رفع وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدي الموارد البشرية.

أما النتائج التطبيقية فيمكن توضيحها في النقاط الآتية:

- ✓ وجود مستويات مرتفعة للثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
- ✓ وجود مستويات مرتفعة لكل من العدالة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
- ✓ وجود مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛

✓ وجود مستوى متوسط من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛

✓ وجود مستوى منخفض من الالتزام الاستمراري في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
✓ تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على الالتزام التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
✓ لا يؤثر كل من العدالة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية على الالتزام التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست؛
✓ تؤثر التوقعات التنظيمية إيجابيا على الالتزام التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست.

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات وذلك من أجل تحسين أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، والتي نورد أهمها بالنقاط الآتية:

✓ التعريف بالقيم والمعتقدات السائدة في الجامعة وتشجيع الأساتذة على التشارك فيها والتمسك بها أكثر؛
✓ توفير مناخ عمل ملائم تسوده الراحة والاستقرار ما يخلق لدى الأساتذة الرغبة أكثر في البقاء في الجامعة؛
✓ تفعيل دور الأستاذ أكثر من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، وهو ما يؤثر إيجابيا على زيادة التزامه في المنظمة وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة؛
✓ تبني استراتيجيات إدارية عادلة مما يحفز الأساتذة ويزيد من تمسكهم بالجامعة؛
✓ السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والعدالة والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية بين الإدارة والأساتذة، وتحقيق التوقعات المرجوة من الجامعة وهو ما يساهم في زيادة معدل الالتزام التنظيمي؛
✓ الاهتمام أكثر بتحسين الثقافة التنظيمية في الجامعة وإجراء المزيد من البحوث المعمقة حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعة.

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات للجامعة، تقتضي المنهجية العلمية أن تقدم الدراسة الأكاديمية مجالاً للبحث العلمي المستمر وحرصاً على ذلك يمكن تقديم عدد من المواضيع التي تكون آفاقاً مستقبلية للدراسة من بينها:

✓ مدى توفر الثقافة التنظيمية في الجامعة؛
✓ أثر الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي؛
✓ محددات نجاح الالتزام التنظيمي؛
✓ دراسة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛
✓ دراسة أثر الابداع الإداري على الالتزام التنظيمي.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب

- 1- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2007.
- 2- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- بلال خلف السكارنة، الابداع الإداري، الطبعة الاولى، دار الميسرة، الأردن، 2012.
- 4- حسين أحمد الطرودة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار حامد، الأردن، 2012.
- 5- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الاولى، دار الميسرة، الأردن، 2009.
- 6- امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 7- شوقي ناجي جواء، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد، الأردن، 2009.
- 8- نيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، الطبعة الاولى، توزيع مراكز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007.
- 9- ت. س. إليوت، ترجمة شكري عياد، ملاحظات نحو تعريف الثقافة، الطبعة الاولى، دار التنوير، مصر، 2007.
- 10- طارق أبو العطاء الالفي، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، تحديات وطموحات الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2013.
- 11- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 12- ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003.
- 13- محمد أكرم العدوان، العمل المؤسسي، دار بن حرم، بيروت، 2002.
- 14- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور ايلي، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2015.
- 15- علي عياش، إدارة الموارد البشرية الدولية، ط1، دار اثراء، عمان، 2008.
- 16- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 18- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد، الأردن، 2003.
- 19- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الاولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
- 20- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.
- 21- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شاقى الاكلي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.

- 22- أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات الحديثة)، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
- 23- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 24- ربحي مصطفى عليان، وَعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
- 25- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005.
- 26- عمار بوحوش، وَمحمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 27- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
- 28- علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015.
- 29- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 2.1 المقالات العلمية**
- 1- نوبيات عبد القادر ويوسفي كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2016/16 جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
- 2- طالب حسينة، "المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (2)، العدد (02)، ديسمبر 2018، جامعة عمار تليجي، الاغواط، 2018.
- 3- سعد وسامية وفاطمة الزهراء بن صافية، "اثر السوك القيادي على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية"، مجلة أفكار وافاق، المجلد 8، العدد 2، جامعة الجزائر 02، 2020.
- 4- عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة، 2017.
- 5- بركات ربيعة، "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداعي لدي العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 12/06، جامعة بسكرة، 2016.
- 6- نوري الود، "معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين للقطاع الجامعي"، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، العدد 10 جوان، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017.

- 7- خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، المجلة العربية للإدارة، العدد 1 مارس، أولية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراقية، العراق، 2019.
- 8- لطيفة طبال وأسماء رتيمي، "محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، العدد 31 ديسمبر، جامعة ورقلة، 2017 .
- 9- هاشمي لوكياو تجاني منصور، "علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة افاق العلوم، العدد 08 ج 2 جوان، جامعة قسنطينة، 2017.
- 10- يمينة بوقندورة وسامية ابرعم، "واقع الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية"، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، جامعة ام البوقي، الجزائر، 2019.
- 11- المعاني أيمن عودة، "الولاء التنظيمي لدي المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة"، مجلد 21، العدد 78، 1999.
- 12- عبد الله كاظم محمد، "تأثيرات الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد"، المجلد 10، العدد 21، جامعة البصرة، 2016.
- 13- سعة كريم عذاب اللامي وعلي حميد عبد الرحيم، "قياس الالتزام التنظيمي لدي الهيئة التدريسية"، مجلة كلية التربية الأساسية المجلد 21، العدد 91، جامعة المستنصرية، العراق، 2015.
- 14- خولة هشام خلف، "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين الإدارة العامة"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 115، جامعة المستنصرية، العراق، 2018.
- 15- حسين طراونة وآخرون، "أثر الأجور في تعزيز الاتزان التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية الثرات الجامعة، العراق، 20.
- 16- عبد الرحمن مصطفى الملا، "القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016.
- 17- الطاهر غراز، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة بن عاشور الجلفة، المجلد الخامس، العدد الرابع، الجزائر، 2020.
- 18- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس وحيد أحمد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية حرارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العراق، مارس 2019.
- 19- خليل نبيل ومربط شوقي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 23 مارس، بسكرة، 2016.

- 20- هدى درنوني "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، بسكرة، 2015.
- 21- محمد فايز حسان، ضياء كريم عبد علي، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، العراق، 2013.
- 3.1. الرسائل والاطروحات الجامعية**
- 1- فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة -"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علم الاجتماع - بسكرة - 2018/2017.
- 2- عبد الحكيم دهام خلق، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة ميدانية، وزارة التربية والتعليم، الأردن"، سالة الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الأردن، 2015.
- 3- عيساوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة-بشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حكومة الشركات، 2012/2011.
- 4- هادي عذاب سلمان، "دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة القيادة الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية"، أطروحة تقدم الى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتورا في الإدارة العامة، بغداد، 2013.
- 5- صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي، حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة"، رسالة ماجستير إدارة الاعمال، غير منشورة، قسم الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 6- محمد حسن محمود العرابوي، "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على شق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2014.
- 7- حمزة معمري، "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 8- سامي إبراهيم حماد حنونة، "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

- 9- شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2010/2009.
- 10- محمد عبد سعيد عليان، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 11- فوزية مقرش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
- 12- فريدة زيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013.
- 13- ابتسام عاشوري "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 14- محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 15- ميشان بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة: جامع الحاج لخضر باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، باتنة، 2016-2015.

4.1. الملتقيات

- 1- مسعودة شريفي وكريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

2.1. The books :

- 1- Uma Sekaran, Research Methods For Business a Skill Building Approach, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004.

2.2. The Periodicals:

- 1- Cao.Q., & Dowlatshahi. S., **"The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment"**, Journal of Operations Management, 23, 2005.
- 2- Navarro. A ., Losada. F ., Ruzo. E ., and Díez. J. A.," **Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance"**, Journal of World Business, 45, 2010.
- 3- Tseng. Y., and Lee. T., **"Comparing appropriate decision support of human Resources practices on organizational performance with DEA/AHP model"**, Expert Systems with Applications, 36, 2009.

2.3. The Thesis:

- 1- Isabelle Lechasseur, **"les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des gestionnaires dans l'application des politiques de conciliation travail famille au sein de l'industrie bancaire "** ,Universite Du Quebec A Montreal ‘Canada.2016 .
- 2- Jean-Philippe Chevalier Bonin , **"L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel : étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain"** , Canada, 2013 .
- 3- Khouni Hakim, Ammarouche Ridha, **"l'impact de la culture organisationnelle sur performance de l'organisation cas pratique : la direction generale des douanes algeriennes "** , Universite De Mouloud Maamri, Tizi Ouazou, 2018.
- 4- Samuel Mathieu, **"l'impact de la culture organisationnelle sur l'utilisation des données probantes chez les intervenants et les gestionnaires en intervention sociale ‘ maitrise en service social"** , Quebec, Canada 2016 .
- 5- Stephane Rou, **"Relation Entre L'engagement Organisationnel Et La Citoyennete Organisationnelle Des Enseignants Et Des Enseignante"** , Universite Du Quebec A Trois-Rivieres ‘Canada 2001 .

العلماء

الملحق رقم (01): توزيع الاساتذة الدائمين بالكلية
تاسوست بجامعتة جيجل لسنة 2016

EFFECTIF DES ENSEIGNANTS PERMANENTS AU PÔLE UNIVERSITAIRE DE
TASSOUST (Arrêté le 31/12/2016)



☛ Faculté de droit et des sciences politiques

Grades		Effectif enseignants permanents
Professeur		02
Maître de conférences	Catégorie A	05
	Catégorie B	13
Maître assistant	Catégorie A	101
	Catégorie B	12
Assistant		00
Professeur de lycée		00
TOTAL		133

☛ Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Grades		Effectif enseignants permanents
Professeur		02
Maître de conférences	Catégorie A	04
	Catégorie B	20
Maître assistant	Catégorie A	91
	Catégorie B	19
Assistant		00
Professeur de lycée		00
TOTAL		136

☛ Faculté des lettres et langues

Grades		Effectif enseignants permanents
Professeur		04
Maître de conférences	Catégorie A	14
	Catégorie B	14
Maître assistant	Catégorie A	97
	Catégorie B	24
Assistant		00
Professeur de lycée		00
TOTAL		153

☛ Faculté des sciences humaines et sociales

Grades		Effectif enseignants permanents
Professeur		01
Maître de conférences	Catégorie A	06
	Catégorie B	10
Maître assistant	Catégorie A	48
	Catégorie B	23
Assistant		00
Professeur de lycée		00
TOTAL		88

الجامعة	الكلية	اسم ولقب المحكم
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست	كلية علوم التسيير	شاطر شفيق
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست	كلية علوم التسيير	عبد اللوش محمد
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست	كلية علوم التسيير	إيدر مناد
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست	كلية علوم التسيير	صالح محمد
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست	كلية علوم التسيير	عمارة الشريف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "الثقافة التنظيمية وأثرها الالتزام التنظيمي - دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل"، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40
سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
من 50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري: أقل من 40000 دج من 40000 إلى أقل من 60000 دج
من 60000 إلى أقل من 80000 دج من 80000 دج فأكثر
- 4-المستوى التعليمي:
ماجستير مهندس دكتوراه
- 5- المسمى الوظيفي:
أستاذ مؤقت أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ التعليم العالي
- 6- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الأبعاد	الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
العدالة التنظيمية	1	يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم يعاملون بالمساواة.			
	2	لدى الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تصادفهم مشكلات.			
	3	تحاول إدارة الجامعة أن تكون عادلة في تصرفاتها تجاه الموظفين.			
	4	تحرص إدارة الجامعة على تطبيق العدالة مع جميع موظفيها.			
القيم التنظيمية	1	يسود الجامعة جو من الترابط بين الإدارة والموظفين.			
	2	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة لطرحها على الإدارة.			
	3	يتم الاهتمام كثيرا بالعلاقات الانسانية بالجامعة.			
	4	تتسم القرارات المتخذة بالجامعة بالحكمة.			
	5	يوجد اهتمام كبير بأداء الموظفين بهدف تحسينه.			
الهيكل التنظيمي	1	تؤمن الجامعة بضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات.			
	2	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي يساعد الموظفين على الاتصال فيما بينهم.			
	3	يساعد الهيكل التنظيمي على انتقال المعلومات بكل يسر.			
	4	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي.			
	5	يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض السلطة بشكل بسيط.			
المعتقدات التنظيمية	1	توجد فئات مشتركة لدى الموظفين بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.			
	2	تعتمد الجامعة على مبدأ تفويض السلطة.			
	3	تهتم الجامعة بمشاركة موظفيها في حل المشكلات.			
	4	تتوافق معتقدات الموظفين مع المعتقدات السائدة في الجامعة.			

الملحق رقم (3): استبيان قبل التحكيم

			يحصل الموظفون ذوي القدرات المتميزة على فرص لتقديم أفكار جديدة.	5	
			يحصل الموظفون ذوي الكفاءة العالية على تسهيلات لتطوير مساهمهم الوظيفي.	6	
			تحرص الجامعة دوماً على تلبية ما يتوقعه الموظف من مكافآت.	1	التوقعات التنظيمية
			تتوقع من الجامعة توفير الأمان الوظيفي لموظفيها.	2	
			الموظفون قادرون على استغلال تفويض السلطة المقدم لهم لتأدية وظائفهم.	3	
			تسمح الجامعة باستخدام الوسائل التقنية المتطورة لإتمام مهامك خارج الدوام الرسمي.	4	
			يبذل الموظفون جهودهم لتحقيق النتائج المتوقعة.	5	

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الأبعاد	الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
التزام عاطفي	1	أشعر بالفرح لأنني أعمل في الجامعة.			
	2	اعتبر حديثي عن عملي خارج ساعات العمل ممتع.			
	3	أشعر بالاستقرار العاطفي خلال عملي بالجامعة.			
	4	أسعى لحل مشاكل الجامعة لشعوري بأنها تخصني شخصياً.			
	5	أشعر بالانتماء اتجاه الجامعة.			
التزام استمراري	1	لدي الرغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى.			
	2	أرى أن جهة عملي الـ حالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.			
	3	خياراتي محدودة للغاية إن فكرت في ترك العمل بالجامعة.			
	4	إن انتقالي للعمل في مكان آخر سيخسرني مزايا عديدة أحصل عليها في الجامعة.			
	5	أشعر أن تمسكي بالعمل في الجامعة سيجلب لي الكثير من المزايا في المستقبل.			
	1	اعتبر ترك وظيفي عمل غير لائق حتى وإن وجدت عروض عمل أفضل من عملي الحالي.			

الملحق رقم (3): استبيان قبل التحكيم

			2	التزام
			3	معياري
			4	

شكرا لكم على حسن تعاونكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "الثقافة التنظيمية وأثرها الالتزام التنظيمي - دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل"، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

- ماجستير دكتوراه LMD دكتوراه علوم تأهيل جامعي

4- المسمى الوظيفي:

- أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
- أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ التعليم العالي
- 5- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشعر أن الإدارة تعاملك بنفس معاملتها لزملائك.	1	العدالة التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لديك نفس الفرصة التي يحظى بها زملاءك لسماع انشغالاتك عند مصادفتك المشاكل.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحاول الإدارة أن تكون عادلة في تصرفاتها تجاه الأساتذة دون تمييز.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحرص الإدارة على تطبيق العدالة مع جميع الأساتذة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يسود الجامعة جو من الترابط بين الإدارة والموظفين.	1	القيم التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجع الإدارة الأساتذة على تنمية أفكار جديدة لطرحها بالاجتماعات.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم الاهتمام كثيرا بالعلاقات الانسانية بالجامعة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتسم القرارات المتخذة بالجامعة بالحكمة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوجد اهتمام كبير بأداء الأساتذة بهدف تحسينه.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تؤمن الجامعة بضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات.	1	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي يساعد الأساتذة على	2	

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				الاتصال فيما بينهم.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يساعد الهيكل التنظيمي على انتقال المعلومات بكل يسر.	3	الهيكل التنظيمي
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض السلطة بشكل بسيط.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	توجد قنوات مشتركة لدى الأساتذة بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.	1	المعتقدات التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتمد الجامعة على مبدأ تفويض السلطة.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تهتم الجامعة بمشاركة الأساتذة في حل المشكلات.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتوافق معتقدات الأساتذة مع المعتقدات السائدة في الجامعة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يحصل الأساتذة ذوي القدرات المتميزة على فرص لتقديم أفكار جديدة.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يحصل الأساتذة ذوي الكفاءة العالية على تسهيلات لتطوير مساهمهم الوظيفي.	6	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحرص الجامعة دوماً على تلبية ما تتوقعه من مكافآت.	1	التوقعات التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتوقع من الجامعة أن توفر لك الأمان الوظيفي.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الأساتذة قادرين على استغلال تفويض السلطة المقدمة لهم لتأدية وظائفهم.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تسمح لك الجامعة باستخدام الوسائل التقنية المتطورة لإتمام مهامك خارج الدوام الرسمي.	4	

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يبدل الأساتذة جهودهم لتحقيق النتائج المتوقعة.	5	
--	---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--	---	---	--

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (v) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أشعر بالفرح لأنني أعمل في الجامعة.	1	التزام عاطفي
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	اعتبر حديثي عن عملي خارج ساعات العمل ممتع.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أشعر بالاستقرار العاطفي خلال عملي بالجامعة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أسعى لحل مشاكل الجامعة لشعوري بأنها تخصني شخصيا.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أشعر بالانتماء اتجاه الجامعة.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدي الرغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى.	1	التزام استمراري
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أرى أن جهة عملي ال الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	خياراتي محدودة للغاية إن فكرت في ترك العمل بالجامعة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	إن انتقالي للعمل في مكان آخر سيخسرني مزايا عديدة أحصل عليها في الجامعة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أشعر أن تمسكي بالعمل في الجامعة سيجلب لي الكثير من المزايا في المستقبل.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	اعتبر ترك وظيفي عمل غير لائق حتى وإن وجدت عروض عمل أفضل من عمل الحالي.	1	

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	التزام معياري	لن أترك وظيفتي الحالية لارتباطي القوي بزملائي في العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3		أعتبر نفسي مدينا للجامعة لما لها من فضل في حياته.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4		سأشعر بالذنب لو ترك العمل في الجامعة في هذه الأوقات.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a
a1	Pearson Correlation	1	,596**	,502**	,497**	,801**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
a2	Pearson Correlation	,596**	1	,618**	,513**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
a3	Pearson Correlation	,502**	,618**	1	,467**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79
a4	Pearson Correlation	,497**	,513**	,467**	1	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79
a	Pearson Correlation	,801**	,838**	,810**	,773**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b
b1	Pearson Correlation	1	,623**	,346**	,402**	,404**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000	,000

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

N		79	79	79	79	79	79
b2	Pearson Correlation	,623**	1	,162	,294**	,284*	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000		,155	,009	,011	,000
N		79	79	79	79	79	79
b3	Pearson Correlation	,346**	,162	1	,493**	,308**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,002	,155		,000	,006	,000
N		79	79	79	79	79	79
b4	Pearson Correlation	,402**	,294**	,493**	1	,489**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000		,000	,000
N		79	79	79	79	79	79
b5	Pearson Correlation	,404**	,284*	,308**	,489**	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,006	,000		,000
N		79	79	79	79	79	79
b	Pearson Correlation	,820**	,724**	,608**	,709**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N		79	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c
c1	Pearson Correlation	1	,804**	,582**	,542**	,509**	,817**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N		79	79	79	79	79	79
c2	Pearson Correlation	,804**	1	,750**	,602**	,485**	,870**

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
c3	Pearson Correlation	,582**	,750**	1,623**	,586**	,847**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79
c4	Pearson Correlation	,542**	,602**	,623**	1,784**	,849**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79
c5	Pearson Correlation	,509**	,485**	,586**	,784**	1,804**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79
c	Pearson Correlation	,817**	,870**	,847**	,849**	,804**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d
d1	Pearson Correlation	1	,102	,242*	,340**	,287*	,215	,559**
	Sig. (2-tailed)		,371	,032	,002	,010	,057	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
d2	Pearson Correlation	,102	1	,804**	,582**	,516**	,645**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,371		,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
d3	Pearson Correlation	,242*	,804**	1	,750**	,545**	,663**	,872**

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

	Sig. (2-tailed)	,032	,000		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
d4	Pearson Correlation	,340**	,582**	,750**	1	,654**	,716**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
d5	Pearson Correlation	,287*	,516**	,545**	,654**	1	,644**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
d6	Pearson Correlation	,215	,645**	,663**	,716**	,644**	1	,843**
	Sig. (2-tailed)	,057	,000	,000	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
d	Pearson Correlation	,559**	,793**	,872**	,877**	,783**	,843**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		e1	e2	e3	e4	e5	e
e1	Pearson Correlation	1	,602**	,581**	,519**	,570**	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
e2	Pearson Correlation	,602**	1	,685**	,616**	,568**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

e3	Pearson Correlation	,581**	,685**	1	,784**	,685**	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
e4	Pearson Correlation	,519**	,616**	,784**	1	,714**	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
e5	Pearson Correlation	,570**	,568**	,685**	,714**	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79
e	Pearson Correlation	,782**	,817**	,891**	,867**	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	f1	f2	f3	f4	f5	f	
f1	Pearson Correlation	1	,635**	,578**	,369**	,197	,773**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,082	,000
	N	79	79	79	79	79	79
f2	Pearson Correlation	,635**	1	,738**	,184	,095	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,104	,405	,000
	N	79	79	79	79	79	79
f3	Pearson Correlation	,578**	,738**	1	,351**	,336**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,002	,000
	N	79	79	79	79	79	79
f4	Pearson Correlation	,369**	,184	,351**	1	,687**	,669**

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

	Sig. (2-tailed)	,001	,104	,002		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
f5	Pearson Correlation	,197	,095	,336**	,687**	1	,588**
	Sig. (2-tailed)	,082	,405	,002	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79
f	Pearson Correlation	,773**	,765**	,849**	,669**	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		g1	g2	g3	g4	g5	g
g1	Pearson Correlation	1	,458**	,377**	,337**	,242*	,616**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,002	,032	,000
	N	79	79	79	79	79	79
g2	Pearson Correlation	,458**	1	,527**	,552**	,421**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
g3	Pearson Correlation	,377**	,527**	1	,419**	,381**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79	79
g4	Pearson Correlation	,337**	,552**	,419**	1	,457**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
g5	Pearson Correlation	,242*	,421**	,381**	,457**	1	,699**

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

	Sig. (2-tailed)	,032	,000	,001	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79
g	Pearson Correlation	,616**	,813**	,736**	,782**	,699**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		h1	h2	h3	h4	h
h1	Pearson Correlation	1	,431**	,427**	,289**	,682**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,010	,000
	N	79	79	79	79	79
h2	Pearson Correlation	,431**	1	,583**	,415**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
h3	Pearson Correlation	,427**	,583**	1	,560**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79
h4	Pearson Correlation	,289**	,415**	,560**	1	,758**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79
h	Pearson Correlation	,682**	,788**	,838**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79

Correlations

		h1	h2	h3	h4	h
h1	Pearson Correlation	1	,431**	,427**	,289**	,682**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,010	,000
	N	79	79	79	79	79
h2	Pearson Correlation	,431**	1	,583**	,415**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
h3	Pearson Correlation	,427**	,583**	1	,560**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79
h4	Pearson Correlation	,289**	,415**	,560**	1	,758**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79
h	Pearson Correlation	,682**	,788**	,838**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	4

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
a	79	2,00	5,00	3,7437	,66983	-,629	,271	-,047	,535
b	79	2,20	5,00	3,4633	,69985	,029	,271	-,790	,535
c	79	1,20	4,80	3,4405	,90999	-,659	,271	-,285	,535
d	79	1,33	4,83	3,3460	,81683	-,551	,271	-,119	,535
e	79	1,40	4,80	3,4025	,88896	-,594	,271	-,511	,535
culture	79	2,52	4,33	3,4792	,42414	-,531	,271	-,340	,535
f	79	1,20	4,60	2,8911	,73853	-,079	,271	-,504	,535
g	79	1,00	3,80	2,1139	,61908	,373	,271	-,182	,535
h	79	1,00	4,50	2,7468	,75585	,324	,271	,145	,535
commitment	79	1,35	3,88	2,5840	,54791	-,059	,271	-,344	,535
Valid N (listwise)	79								

gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	53	67,1	67,1	67,1
2	26	32,9	32,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -30	2	2,5	2,5	2,5
30-40	47	59,5	59,5	62,0
40-50	21	26,6	26,6	88,6
50-	9	11,4	11,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid magister	16	20,3	20,3	20,3
doctor LMD	5	6,3	6,3	26,6
doctor science	21	26,6	26,6	53,2
abilitation	37	46,8	46,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

professional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MAB	4	5,1	5,1	5,1
	MAA	12	15,2	15,2	20,3
	MCB	26	32,9	32,9	53,2
	MCA	35	44,3	44,3	97,5
	Pr	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	7	8,9	8,9	8,9
	5-10	30	38,0	38,0	46,8
	10-15	28	35,4	35,4	82,3
	15-	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,788 ^a	,621	,596	,34844	1,764

a. Predictors: (Constant), e, a, b, d, c

b. Dependent Variable: commitment

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,553	5	2,911	23,973	,000 ^a
	Residual	8,863	73	,121		
	Total	23,416	78			

a. Predictors: (Constant), e, a, b, d, c

b. Dependent Variable: commitment

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,403	,499		4,817	,000		
	a	-,114	,074	-,140	-1,536	,129	,628	1,592
	b	-,174	,089	-,222	-1,963	,054	,406	2,465
	c	-,291	,183	-,483	-1,591	,116	,128	7,796
	d	,180	,164	,268	1,094	,277	,179	5,556
	e	,473	,115	,768	4,102	,000	,148	6,754

a. Dependent Variable: commitment